



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA MEJOR
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA
RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA
ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA TEXTICEN**

PRESENTA

Adriana Carolina Gutiérrez Quijano

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL:

Dra. Gloria Leticia Martel Campos

Dra. Elisa González de Mojica

Aguascalientes, Ags., enero de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

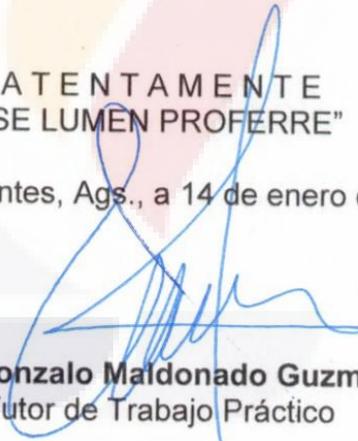
DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **GUTIERREZ QUIJANO ADRIANA CAROLINA** con ID **99379** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Propuesta de metodología para la mejor administración de los recursos humanos y la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa TEXTICEN"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 14 de enero de 2019.


Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Tutor de Trabajo Práctico


Dra. Gloria Leticia Martel Campos
Primer asesor de Trabajo Práctico


Dra. Elisa González de Mojica Panama
Segundo asesor de Trabajo Práctico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“Propuesta de metodología para la mejor administración de los recursos humanos y la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa TEXTICEN”** de la estudiante **GUTIERREZ QUIJANO ADRIANA CAROLINA** con ID **99379** egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 17 de enero de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a mi alma mater, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por brindarme la formación necesaria en mis estudios de maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por otorgarme la oportunidad de poder cursar esta maestría dentro de uno de sus programas.

A mi tutor, el Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, por su asesoría y tiempo dedicado, quien con su apoyo y compromiso me ha ayudado a forjar mi meta y culminarla.

Asimismo, quiero agradecer a la Dra. Leticia Martel Campos y Elisa González de Mojica, por sus aportes y acompañamiento durante este proceso.

A la Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro, por animarme, escucharme y apoyarme a concluir este posgrado.

A Dios, por brindarme la capacidad de culminar mis metas y por todos los regalos que me concede.

A David Cabral Olmos, por la nueva amistad y enseñanzas que me ha brindado, y junto a su papá, el señor David Cabral López, les agradezco la apertura que me han otorgado para realizar mi estudio en su empresa, además de su apoyo en cada paso del mismo.

A mi familia y amigos, especialmente a mi papá, a Lety, Saúl y Tita, por su apoyo y sostén para seguir siempre adelante.

Por último, y muy valioso, quiero agradecer a mi esposo Juan José, por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante y alcanzar todas mis metas, que con su amor incondicional me ha apoyado y animado en toda esta etapa.

DEDICATORIA

Este trabajo, producto de muchas horas de trabajo, se lo dedico a Juan José, mi principal pilar de apoyo durante estos dos años de estudio, creyendo en mí y acompañándome en todo momento.

A mi papá, por siempre estar a mi lado.

A mi tía Eva, quien me acompaña desde el cielo.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE GRÁFICOS.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
PARTE I: INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO UNO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	25
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	26
1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA	26
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	28
INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO.....	28
PARTE II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	30
2.1.1 ORIGEN DEL CONCEPTO ADMINISTRACIÓN	30
2.1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	31
2.1.3 ORIGEN DEL CONCEPTO RECURSOS HUMANOS.....	32
2.1.4 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS	33
2.1.5 ORIGEN DEL CONCEPTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.1.6 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	34
2.1.7 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	37
2.1.8 METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	38
2.1.9 CONCLUSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	51
PARTE III: LA SATISFACCIÓN LABORAL	55
2.2.1 ORIGEN DEL CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL.....	55

2.2.2 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	55
2.2.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	57
2.2.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	58
2.2.5 CONCLUSIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	62
PARTE IV: LA ROTACIÓN DE PERSONAL	64
2.3.1 ORIGEN DEL CONCEPTO ROTACIÓN DE PERSONAL	64
2.3.2 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL	64
2.3.3 IMPORTANCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	66
2.3.4 MEDICIÓN Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	67
2.3.5 CONCLUSIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	74
PARTE V: ANÁLISIS SITUACIONAL	76
INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL	76
CAPÍTULO TRES: TEXTICEN	78
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	78
3.2 ANÁLISIS FODA	85
3.3 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	86
PARTE VI: METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	88
INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	88
CAPÍTULO CUATRO: METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN	89
4.1 METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN	89
4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	92
CAPÍTULO CINCO: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	105
INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	105
5.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	106
5.2 SATISFACCIÓN LABORAL.....	123
5.3 ROTACIÓN DE PERSONAL	132
5.4 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	141
PARTE VII.....	144
INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MEJORA	144
CAPÍTULO SEIS: PLAN DE MEJORA.....	146
6.1 DOTACIÓN DE PERSONAL.....	146

6.2 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....159

6.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS163

6.4 REMUNERACIÓN165

6.5 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO167

RECOMENDACIONES169

CONCLUSIONES170

BIBLIOGRAFÍA.....172



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Comparativa de metodologías utilizadas por diversos autores 17

Tabla 2.- Comparativa de la administración de recursos humanos 52

Tabla 3.- Puestos y su descripción en la empresa Texticen 84

Tabla 4.- Análisis FODA de la empresa Texticen 85

Tabla 5.- Operacionalización de la variable satisfacción laboral y sus enfoques 93

Tabla 6.- Indicadores de la rotación laboral102

Tabla 7.- Comparativa de literatura y políticas de dotación de personal empleadas en la empresa Texticen107

Tabla 8.- Comparativa de literatura y políticas de desarrollo de recursos humanos empleadas en la empresa Texticen108

Tabla 9.- Comparativa de literatura y políticas de seguimiento y evaluación de los recursos humanos empleadas en la empresa Texticen109

Tabla 10.- Comparativa de literatura y políticas de remuneración empleadas en la empresa Texticen110

Tabla 11.- Comparativa de literatura y políticas de seguridad y salud empleadas en la empresa Texticen111

Tabla 12.- Comparativa de literatura y políticas de relaciones laborales empleadas en la empresa Texticen111

Tabla 13.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque reto del trabajo.....124

Tabla 14.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque reto del trabajo124

Tabla 15.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque recompensas justas125

Tabla 16.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque recompensas justas125

Tabla 17.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque condiciones de trabajo126

Tabla 18.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque condiciones de trabajo126

Tabla 19.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque lugar de trabajo127

Tabla 20.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque lugar de trabajo127

Tabla 21.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque accesibilidad127

Tabla 22.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque accesibilidad128

Tabla 23.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque oportunidades laborales128

Tabla 24.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque oportunidades laborales129

Tabla 25.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque equipos de trabajo .129

Tabla 26.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque equipos de trabajo129

Tabla 27.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque compatibilidad con el puesto130

Tabla 28.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque compatibilidad con el puesto130

Tabla 30.- Tasa de rotación laboral anual en la empresa Texticen133

Tabla 31.- Costo mensual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen136

Tabla 32.- Costo anual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen136

Tabla 33.- Ventas mensuales generadas por la empresa Texticen137

Tabla 34.- Ventas anuales generadas por la empresa Texticen138

Tabla 35.- Ventas anuales generadas por la empresa Texticen141

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Funciones de la administración de los recursos humanos.....	39
Gráfico 2.- Organigrama de la empresa Texticen	83
Gráfico 3.- Proceso de dotación de personal de la empresa Texticen	84
Gráfico 4.- Tasa de rotación laboral mensual en la empresa Texticen	133
Gráfico 5.- Permanencia en la empresa por parte de los recursos humanos.....	134
Gráfico 6.- Costo mensual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen	136
Gráfico 7.- Ventas mensuales generadas por la empresa Texticen	138
Gráfico 8.- Tasa de rotación laboral y cantidad de prendas vendidas mensualmente en la empresa Texticen	139
Gráfico 9.- Tasa de rotación laboral y ventas mensuales de la empresa Texticen	139

RESUMEN

El presente caso práctico tuvo como objetivo general proponer una mejora a la metodología de administración de los recursos humanos de la empresa Texticen.

Para la realización del caso práctico se tuvieron que observar, analizar y comprender los procesos actuales que llevan a cabo en la empresa para administrar sus recursos humanos; por otro lado, para identificar el nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa, se realizó un cuestionario de 61 ítems con una escala de Likert de 5 opciones, y para identificar el nivel de rotación de personal se investigaron las entradas y salidas de recursos humanos de la empresa.

Los resultados presentados, indican que la administración de recursos humanos de la empresa no se encuentra formalizada y no se implementan procedimientos estandarizados y homogenizados, además también indican que el personal de la empresa se siente satisfecho en un contexto general, demostrando insatisfacción en aspectos concretos como el horario de su jornada laboral, con el nivel de ruido en su lugar de trabajo, con la temperatura en su lugar de trabajo, la postura en que deben de realizar su trabajo, la distancia física a la que se encuentran del compañero más próximo, con la visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo y con los servicios para el consumo de alimentos en su lugar de trabajo.

El resultado que se obtuvo de la rotación laboral fue alto, minimizando su afectación en las ventas con la implementación de medios turnos, por último, se estableció una relación baja entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, ya que se determinó que solamente el 25% del personal se retiró de la empresa por insatisfacción laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se propuso a la empresa un plan de mejora, la cual tendrá como objetivo administrar de mejor manera a los recursos humanos, mejorando la satisfacción laboral y minimizando las causas de rotación de personal.

ABSTRACT

The general objective of this case study was to propose an improvement to the methodology of administration of the human resources of the company Texticen.

For the accomplishment of the case study, the current processes carried out in the company to manage their human resources were observed, analyzed and understood, on the other hand, in order to identify the level of job satisfaction in the company, a questionnaire of 61 items was applied with a Likert scale of 5 options, and to identify the level of employee turnover, human resources entries and exits in were investigated.

The results presented, indicate that the administration of human resources of the company is not formalized and standardized and homogenized procedures are not implemented, also they indicate that the personnel of the company feels satisfied in a general context, demonstrating dissatisfaction in concrete aspects such as the schedule of the working day, with the noise level in the place of work, with the temperature in the workplace, the position in which they should perform their work, the physical distance to which they are from the closest companion, with the visibility of other people from their point of work and with the services for the consumption of food in their place of work.

The result that was obtained from the employee turnover was high, minimizing its impact on sales with the implementation of half-shifts, finally, a low relation was established between job satisfaction and employee turnover, since it was determined that only 25% of the human resources withdrew from the company due to job dissatisfaction.

For the foregoing, the company was proposed an improvement plan, which will aim to better manage human resources, improving job satisfaction and minimizing the causes of employee turnover.



PARTE I

PARTE I: INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y grandes empresas al paso de su crecimiento han logrado darse cuenta de que deben evolucionar y dar prioridad a las teorías de la administración de sus recursos humanos.

En la ciencia social de la administración de empresas, los recursos humanos de una empresa se refieren al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una compañía, aunque el conocimiento más frecuente y generalizado es llamar así a la función o departamento que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de una empresa.

El propósito esencial que el departamento de Recursos Humanos busca lograr con estas labores, es alinear a los recursos humanos con la estrategia de la empresa, para poder alcanzar a través de las personas el éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se presentan en las organizaciones.

Por lo tanto, es evidente que el crecimiento y buen desarrollo de la empresa está relacionado con los resultados de los empleados, por lo que cualquier acción que se realice debe estar dirigida a potenciar al recurso humano de una empresa, que imprescindiblemente va a beneficiar su función final: generar resultados económicos.

Lamentablemente a medida que las empresas se van desarrollando y creciendo económica y financieramente resulta más complejo atender este espacio tan importante en la empresa.

Chiavenato (2001), define el término como rotación de recursos humanos, y al respecto menciona que se utiliza para establecer las entradas y salidas de personal entre una organización y su entorno; esto significa que el cambio de personas entre

la organización y el entorno se define por el volumen de personas que se integran a la organización y el de las que se retiran de ella.

Las cifras de rotación laboral de una empresa representan importancia, porque los costos que ésta genera están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que tienen que ver con la capacitación, formación de los empleados y servicio al cliente.

Para lograr dicho objetivo es necesario invertir en la capacitación, reconocer y aprovechar sus habilidades, así como potenciar el trabajo para hacerlo más eficiente, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos también tiene que dedicarse a la parte humana del trabajador, su satisfacción y posibles áreas de mejora, ya que es evidente mencionar que mientras más preparado y satisfecho en su entorno de trabajo este el recurso humano de una empresa, es razonable pensar que más satisfecho estará el cliente final y como consecuencia, esto se verá reflejado en el rendimiento económico y financiero de la empresa.

La empresa objeto de este análisis es Texticen, actualmente está compuesta por 5 empleados y está ubicada en la Zona Centro de la Ciudad de Aguascalientes; la actividad a la que se dedica es la distribución de prendas de las marcas Eurocotton, Bigbang, Mayork y CJ, que incluyen en sus catálogos camisas, playeras, playeras tipo polo, pantalones, gorras, sudaderas, entre otras de prendas dirigidas a las empresas.

La empresa centra su propuesta de valor en el servicio al cliente, en ofrecer los mejores productos, la mejor calidad y servicio a cada uno de ellos, retos que en la actualidad demandan a todas las empresas, y cabe mencionar, que para llevar a cabo estas actividades la clave es el recurso humano, que, si bien no es la única herramienta para el logro de los objetivos, pero si un recurso necesario que contribuye al logro de éstos.

Texticen se encuentra en una etapa de crecimiento donde necesita establecerse para poder evolucionar, lamentablemente se percibe un alto nivel de rotación de personal, de tal manera que la finalidad del presente estudio es en primera instancia, proponer una mejora a la actual metodología que utiliza la empresa para la administración de sus recursos humanos y de esta forma disminuir esta problemática, así como conocer la relación que existe entre la satisfacción laboral de los recursos humanos y la rotación que se percibe, para intentar así, plantear propuestas de acción a la empresa que garanticen una mejora.





CAPÍTULO UNO

CAPÍTULO UNO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Según Rodríguez (2007), Byars y Rue (1996), la administración de los recursos humanos es vital para las empresas ya que consiste en la organización, planeación, coordinación, desarrollo, así como el manejo de procedimientos capaces de promover el buen desempeño del personal y la satisfacción de este.

Actualmente se considera que el personal es un factor clave en el éxito de una empresa, y la satisfacción laboral de este recurso depende de la administración de los recursos humanos que desarrolla la empresa. Robbins (2014) define a la satisfacción laboral como una actitud general de un recurso humano hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto posee actitudes positivas hacia el mismo; una persona que se siente insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él mismo; es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Asimismo, en el ámbito administrativo es tema de gran interés el conocer aspectos de la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente, de tal manera que permita a los directivos proveer los medios para que el trabajador se desempeñe productivamente.

A continuación, se examinarán antecedentes de estudios sobre administración de los recursos humanos para organizaciones de distintos ramos y tamaños, así como otros que evalúan la satisfacción laboral y las causas de la rotación de personal, así como la relación de estas dos últimas variables.

Broggi (2010) menciona que los recursos humanos son un activo primordial en las empresas, ya que contribuyen con el mejoramiento de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar la

mejora de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa se apunte a la fase de declive.

Además, también plantea que las empresas no cuentan con los instrumentos para llevar a cabo un análisis íntegro de los recursos humanos, los efectos que causan las capacitaciones en el personal, las derivaciones de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de los empleados al formar parte de una empresa. La rotación del personal, entre otras, podría ser consecuencia de falta de atención en estos factores.

González (2012) menciona que uno de los problemas alarmantes del área de Recursos Humanos de las empresas es el incremento de bajas del personal, situación que hace necesario subsanarlas con el aumento de contrataciones a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones aptas para que opere la empresa. Cuando aparecen inconvenientes en la estabilidad laboral de una empresa que afectan el desempeño de esta hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

La insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción laboral, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana (Robbins, 2009).

Existe evidencia de que aun cuando el trabajo por sí mismo es considerado muy importante por los empleados, la satisfacción está relacionada con los ingresos, el estatus como jefe, el empleo por cuenta propia, el poder en la toma de decisiones, las profesiones intelectuales y administrativas, el principal factor que explica la satisfacción laboral en un nivel general, está relacionado con el estatus económico proporcionado por un trabajo seguro (Dessler, 2001).

De acuerdo a Schultz (2000) hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas, relaciones familiares y otros desahogos. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Por su parte, Hernández (2004) menciona en su trabajo de caso práctico, que una empresa puede tener los mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de Recursos Humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estará entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ellos una pernicioso rotación de personal.

Si tal rotación laboral no está planeada en concordancia con la estrategia institucional, cada persona que decida salirse le causará a la empresa una pérdida de productividad que afectará las medidas que se tomen para ser competitivos (Hernández, 2004).

Coronado (2017), manifiesta en su trabajo de caso práctico que la intranquilidad de los empresarios es tener una organización que sea rentable y productiva, razón por la cual se busca tener a su alcance todas las herramientas posibles, siendo algunas de estas la optimización de procesos y la utilización de la tecnología más adecuada que le ayude a conseguir este objetivo, sin embargo, también menciona que durante la aplicación de todas estas herramientas y en la consecución del objetivo final de la empresa requiere indudablemente del recurso humano.

A continuación, en la tabla 1, se muestra una comparativa sobre el contenido y el objetivo, así como el uso de las metodologías utilizadas en los casos prácticos de los autores mencionados anteriormente.

Tabla 1.- Comparativa de metodologías utilizadas por diversos autores. Fuente: Elaboración propia.

AUTOR	TÍTULO DE TESIS	OBJETIVO
Broggi (2010)	Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración.	Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.
Metodología:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio del pensamiento del hombre, analizando el papel que cumplen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. 2. Identificación de las ventajas que ocasiona realizar un buen análisis sobre el desempeño de los empleados y cuáles pueden ser los perjuicios en caso de no llevarlo a cabo. 3. Relevamiento detallado sobre las teorías relacionadas a los Recursos Humanos. 4. Investigación sobre la aplicación de la tecnología en el análisis de los activos intangibles de la empresa. 5. Señalar como la implementación de un tablero de comando puede favorecer a comprender cuanto influyen los Recursos Humanos en la actividad de la organización. 6. Análisis teórico del ciclo de vida de las empresas. 		
AUTOR	TÍTULO DE TESIS	OBJETIVO
González (2012)	La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista.	Identificar el nivel de satisfacción laboral y el grado de rotación de personal presente en la mediana empresa de transporte público de pasajeros, para posteriormente, analizar la relación que existe entre ambos.
Metodología:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de un cuestionario de 24 ítems con una escala de Likert para la determinación de cinco dimensiones correspondientes a la variable satisfacción laboral, el cual fue aplicado a 70 operadores de la empresa; para determinar el nivel de rotación se aplicaron las fórmulas planteadas a cifras localizadas en las estadísticas de la empresa. 		
AUTOR	TÍTULO DE TESIS	OBJETIVO
López (2004)	La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad.	Análisis de la rotación de personal en dos empresas y determinación de las causas que la originan, así como presentación de propuestas que

		revertirán dicha situación, logrando la permanencia de los empleados con base en un interés por el recurso humano que garantice la competitividad.
--	--	--

Metodología:

1. Analizar el objetivo de la administración de los recursos humanos, la interacción de dichos recursos, así como la formalidad del proceso que interviene para la entrada y salida de los trabajadores en las organizaciones y cómo una planeación adecuada incide en la rotación del personal de la empresa.
2. Costos de rotación de personal y la manera de cuantificarlos.
3. Conceptos que conforman la gama de actividades que se pueden utilizar para tomar el control de la rotación de personal, relacionándolos con los diferentes factores que originan la rotación en las empresas en estudio.

AUTOR	TÍTULO DE TESIS	OBJETIVO
Coronado (2017)	La relación entre la satisfacción y el clima laboral en el compromiso organizacional.	Establecer el grado de relación entre la satisfacción y el clima laboral con el compromiso organizacional, de tal manera que se puedan plantear acciones que mejoren el principal factor que afecta el compromiso organizacional, en beneficio tanto del personal como de la empresa.

Metodología:

1. Medición de las variables satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional, mediante el diseño y aplicación de un cuestionario, para la posterior interpretación de los resultados obtenidos.
2. Establecimiento del grado de relación entre las variables mediante un análisis estadístico más profundo.

Después de examinar los diferentes antecedentes que señalan estudios similares al que se pretende presentar, se aprecia que todos ellos, aunque con diferentes perspectivas, señalan la actual importancia de contar con una correcta administración de los recursos humanos en las empresas, y tener indicadores para medir la satisfacción laboral de los mismos, ya que de esta forma podría disminuirse, al ser una de las razones de renuncia, la rotación de personal.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa Texticen ha percibido una alta rotación de sus recursos humanos, la empresa posee una planilla laboral de 5 empleados, puestos que han sufrido cambios constantes de personal, sufriendo salidas y entradas de nuevos elementos, por eso es por lo que la empresa externa su preocupación por la poca estabilidad y seguimiento que se le puede dar al trabajo, además del costo que implica la capacitación de nuevos elementos.

Se considera que los recursos humanos son el elemento más importante de la empresa, ya que ésta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente; por esto, es de vital importancia analizar y replantear la manera en que se gestiona a los mismos, los procedimientos y la metodología en la que actualmente se basa, así como localizar las áreas de mejora de esta.

Uno de los valores agregados que la empresa debe de tener en cuenta al momento de administrarlo, es la posibilidad de analizar y coordinar de cerca la calidad de los recursos humanos. Para ello, es importante conocer la metodología necesaria para su evaluación.

La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este.

Hacer frente al proceso de conocer lo que piensa el personal es un reto, para aceptarlo y para actuar sobre ello. Una encuesta de satisfacción laboral permitirá dar este primer paso. Al medir la satisfacción laboral de la empresa, también se pretende buscar su relación con la rotación de sus recursos humanos.

Cada vez que un empleado se va de la empresa impacta en varios factores, incluyendo las dificultades para ocupar esa posición vacante, la cantidad de

entrenamiento necesario para el nuevo empleado y costos específicos que se generan del reclutamiento.

Se puede decir que la rotación de personal es un factor influyente en la productividad y retener a su personal puede apoyar a que la empresa cree ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente, disminución de costos en la contratación y formación profesional.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Texticen es una empresa que se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo cual se debe estar preparado para afrontarla y se tiene que tener todo controlado, ya que esta etapa es generalmente el periodo más duro por el que pasan las empresas.

El contar con una metodología y un adecuado desempeño en la administración de los recursos humanos pudiera ser una herramienta para incrementar y preservar el esfuerzo, las prácticas, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del personal y de la empresa.

Una empresa nunca debe darse el lujo de no contar con las herramientas que le ayudarán a mantenerse al margen de esas exigencias. Chiavenato (2001) menciona que la planeación del personal es un proceso de resolución respecto de los recursos humanos indispensables para conseguir las metas organizacionales en un periodo definido. Se trata de pronosticar cuáles serán la fuerza laboral y las aptitudes humanas necesarias para la elaboración de la acción organizacional futura.

Lo anterior mencionado afirma de manera clara que lograr alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado, comprendiendo así la importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de esta.

Las personas son consideradas recursos desde el inicio que se integran a la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dentro de una empresa existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, etc.; pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e imprescindibles porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento (Herrera, 2011).

Los miembros de una empresa son el recurso más valioso de cualquier organización, ya que de ellos depende, en gran medida, la buena marcha de ésta, lo deseable es que todos estos sean productivos, que estén comprometidos y se responsabilicen al máximo, así como que sean eficientes en su trabajo. Sin embargo, esta postura de los trabajadores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también de factores de tipo emocional. Para que el personal sea eficiente, provechoso y útil, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y labores diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el compromiso y la productividad de los trabajadores, la Universidad de Warwick, Inglaterra, (citado por Villareal, 2015) demostró científicamente que un trabajador satisfecho no solo tiene un efecto directo en la productividad, sino que contribuye a mejorar los resultados de las empresas. La satisfacción en el trabajo ayuda a aumentar la productividad en un 12%.

Al reconocer la importancia de la satisfacción laboral, se podrá utilizar como una herramienta efectiva que ayude a lograr el cambio deseado en la organización, de esta forma, Texticen se verá beneficiada al entender los aspectos que influyen en la satisfacción laboral y utilizarlos a su favor para tener a sus integrantes satisfechos y poder de esta manera verse reflejado en el logro de objetivos de los recursos humanos y de la empresa.

También beneficiará a sus actuales y futuros empleados, ya que se tomarán en cuenta sus necesidades, inquietudes, habilidades, conocimientos y expectativas que deben ser consideradas para el éxito de la empresa.

La satisfacción laboral depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen, por esto es que la satisfacción se debe de medir y evaluar, de esta manera, se pueden mejorar o crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en los empleados que integran a la empresa, que implica que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo entorno.

De acuerdo a Chiavenato (2001) otro de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos, este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y no sobre los efectos, de este modo, es fundamental establecer las causas y determinantes que están afectando la relación laboral y que se logre con calidad la misión que tiene que cumplir la empresa a fin de lograr una mejor estructuración de tipo laboral en beneficio de la organización y con esto estimular a su planta laboral y que se logre disminuir gradualmente el índice de rotación de personal.

Asimismo, este trabajo servirá como marco de referencia a otras organizaciones que quieran estudiar la problemática expuesta en este trabajo buscando con ello dar soluciones a los obstáculos que se presentan derivados de una inexacta administración de recursos humanos.

Por lo anteriormente expuesto, se considera fundamental que las organizaciones fomenten acciones que logren mejorar la satisfacción laboral de las personas con los recursos que cuentan, y lograr así una disminución en la rotación de sus recursos humanos.

La empresa elegida para el desarrollo de este caso práctico es Texticen, ubicada en la Zona Centro de la Ciudad de Aguascalientes, que se dedica a la distribución de prendas de uso comercial y personal.

El criterio de elección de la empresa responde al interés de aportar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración en una empresa fundada en la Ciudad de Aguascalientes, a manera de contribución y retribución a la sociedad; así como un crecimiento profesional dentro del área seleccionada para el caso práctico, que es la gestión de los recursos humanos.

La realización del caso práctico ayudará a contar con una base teórica y práctica, además del desarrollo de una visión de análisis para responder a los retos del mercado actual con las estrategias adecuadas, lo cual permitirá contar con mayores herramientas para ofrecer y desarrollar laboralmente.

A nivel personal, se considera que el desarrollo del caso práctico, además de ser el requisito de egreso del posgrado, es movido por un afán de superación personal y de formación, permitiendo profundizar en aspectos en los que la formación anterior estaba poco sedimentada.



**OBJETIVOS DE LA
INTERVENCIÓN**

1.4 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

En este apartado se presentan los objetivos, las preguntas de investigación y la delimitación del trabajo, mismos que representan la guía del presente caso en el trayecto a la obtención de la información y por lo tanto de la consecución de resultados que conduzcan a las aportaciones y conclusiones del presente.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es proponer una mejora a la metodología de administración de los recursos humanos de la empresa Texticen.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los procesos actuales para la administración de los recursos humanos en la empresa Texticen.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral y el índice de rotación de personal de la empresa Texticen.
- Analizar la relación entre satisfacción laboral y rotación de personal de la empresa Texticen.
- Proponer plan de mejora a la metodología existente de la administración de recursos humanos de la empresa Texticen.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de apoyar en la consolidación del objetivo general y los objetivos específicos se plantean las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Actualmente cuál es la metodología existente para la administración de los recursos humanos en la empresa Texticen?
- ¿Cómo se puede mejorar la metodología existente para la administración de los recursos humanos de la empresa Texticen?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral actualmente presente en la empresa Texticen?
- ¿Cuál es el grado de rotación de personal actualmente en dicha empresa?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el nivel de satisfacción laboral y el grado de rotación de personal en Texticen?

1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El tema de esta investigación se delimitará a proponer una mejora a la actual administración de recursos humanos de la empresa Texticen, así como arrojar los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de sus actuales y anteriores empleados que tengan la disposición de colaborar con la investigación.

Asimismo, se medirá la rotación de personal desde el nacimiento de la empresa hasta el mes de septiembre de 2018, y se analizará la relación entre estas dos últimas variables, por último, se propondrá un plan de mejora a la administración de recursos humanos de la empresa.



CAPÍTULO DOS

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO

En todas las empresas, contar con una adecuada metodología para los recursos humanos es crucial, ya que la mayoría de veces el éxito empresarial reside en tener un plan para gestionar los recursos humanos bien consensuado y desarrollado, y así contribuir al logro de los objetivos, por esto es que se pretende encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que les son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

Dentro de la gestión de los recursos humanos hay una problemática que se presenta en muchas empresas, que se deriva en mal desempeño de los recursos humanos, ocasionada en gran medida por problemas internos en los empleados que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, lo cual refrena el desarrollo de un trabajo productivo, y a largo plazo puede relacionarse con la rotación de personal; este es un aspecto que se debe tener muy en cuenta, ya que puede ser la diferencia entre una alta o baja productividad.

En este apartado se abordan aspectos teóricos y contextuales que permiten comprender los conceptos de administración, recursos humanos, administración de recursos humanos, satisfacción laboral y rotación de personal según diferentes autores.



PARTE II

PARTE II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 ORIGEN DEL CONCEPTO ADMINISTRACIÓN

Al explorar sobre la constante evolución de la administración, se puede entender cómo ha ido progresando a la par con la evolución del hombre; ya que desde sus inicios el hombre tuvo la necesidad de pensar, organizar, decidir y ejecutar sus planes para satisfacer sus necesidades.

La palabra Administración se forma del prefijo *ad*, *Hacia*, y de *ministratio*. Esta última palabra viene, a su vez, de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación. Siendo Magíster (Magistrado) función de preeminencia o autoridad y menester expresa subordinación u obediencia. Por lo que etimológicamente se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando del otro (Cuartas, 2008).

Chiavenato (2007) menciona que la historia de la administración es reciente, ya que es un producto característico del siglo XX. En realidad, la administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades.

Además, menciona que la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas como (como Física, Química, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.

2.1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Actualmente en el mundo existe una gran competencia entre las grandes, medianas y pequeñas empresas, por ello se ha puesto gran interés a las actividades que realizan para tener éxito en las mismas. Debido a los diversos cambios de la sociedad se vio la necesidad de tomar medidas y desarrollar diversas metodologías para administrar de manera más favorable las empresas.

Debido a lo anterior es que la administración juega un papel muy importante en la organización, ya que es la base de todos los procesos que se realizan en esta.

A continuación, se expone la definición de algunos de los principales estudiosos del área.

Para Díez, García, Martín y Periañez (2001) la administración es un conjunto de funciones (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados adecuadamente, influyen de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización. Asimismo, Silva (2002) define la administración como un conjunto de actividades que se dirigen a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización.

Según Koontz y Weihrich (2004) mencionan que la administración es el proceso donde se diseña y mantiene un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos fijos.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2005) definen a la administración como la coordinación de las actividades de trabajo de modo que realizadas de manera eficiente y eficaz junto otras personas y a través de ellas. Este concepto se complementa con el que aportan Hitt, Black y Porter (2005) al señalar que la administración es el proceso de estructuración y utilización de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Asimismo, Chiavenato (2007) define a la administración como un proceso en el que se planean, organizan, dirigen y se controlan el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, se plantea la siguiente definición, la cual será utilizada en este documento:

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades laborales con el fin de lograr los objetivos o metas de la organización con eficiencia y eficacia.

2.1.3 ORIGEN DEL CONCEPTO RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente, cuando se habla de recursos humanos, lo primero que viene a la mente es el departamento de una empresa que se encarga de seleccionar, contratar, emplear y retener a los empleados de una empresa; aunque el término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo, los otros dos factores son tierra y capital.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de eficiencia, de Taylor.

Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Este movimiento creció a lo largo del siglo XX. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era más que trabajo, se creó el concepto de capital humano, que engloba este recurso de manera más compleja (Yuzmey, 2009).

2.1.4 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente los recursos humanos son considerados un activo fundamental en una empresa, en los cuales se invierten para posteriormente recoger los resultados, los recursos humanos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos, lo que hace que se les reconozca como elementos de competitividad para la empresa.

Chiavenato (2001) define a los recursos humanos como el conjunto de personas que ingresan, permanecen y colaboran en la organización, en cualquier tarea, además menciona que el recurso humano es el único recurso vivo de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales, así mismo expresa que la palabra recurso representa un concepto muy reducido para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son partícipes de la organización.

Según el diccionario Aristos (citado por Gutiérrez, 2002) el recurso humano es la agrupación de capital humano que está bajo el control de la organización en una relación de empleo, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la organización.

Herrera (2011) menciona que las personas se consideran recursos a partir de que ingresan en la organización como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento.

Realizando una valoración de los conceptos anteriores y para efectos de este caso práctico definiremos recursos humanos como:

Personas que tienen una relación de trabajo con la organización y que desarrollan las labores que le son requeridas en la empresa.

2.1.5 ORIGEN DEL CONCEPTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es una especialidad que se manifestó debido al crecimiento y a la dificultad de las tareas organizacionales. Sus principios se remontan a los comienzos del siglo XX, como resultado del fuerte impacto de la revolución industrial, apareció con el nombre de relaciones industriales como una actividad intermediaria entre las organizaciones y las personas para reducir las dificultades entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables (Chiavenato, 2001).

El autor también menciona que en la década de 1960 el concepto relaciones industriales sufrió un nuevo cambio, ya que las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así es como nace el concepto administración de los recursos humanos, aunque actualmente todavía hay controversia en el concepto, ya que se manifiesta que no se debe de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben de ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

2.1.6 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El profesional de recursos humanos confronta diversos retos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Este objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses de la organización, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos definidos, el principal reto del profesional en recursos humanos es lograr la mejora continua de las organizaciones de la que forma parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces, lo cual implica tener una bien planeada y correcta metodología para la administración de los recursos humanos.

Rodríguez (1973) menciona que la administración de recursos humanos es un conjunto de principios y procedimientos que buscan la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Pigors y Myers (1985) definen a la administración de recursos humanos como un reglamento sobre formas de organizar y tratar a los recursos humanos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la organización de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

A su vez Maristany (2000) establece que la administración de los recursos humanos es una disciplina que estudia las relaciones de los recursos humanos en las organizaciones, la relación mutua entre ellas y la empresa, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.

Chiavenato (2001) señala que la administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc., asimismo menciona que la administración de recursos humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargas y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y

eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

Por otro lado, Rodríguez (2007) define a la administración de los recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.

Dessler y Pineda (2009) definen a la administración de recursos humanos como los conceptos y técnicas que son necesarias para llevar a cabo aspectos relacionados con los recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Por último, Mondy (2010) define la administración de recursos humanos como la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales, asimismo menciona que esto implica coordinar a los recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales.

En consecuencia, los administradores de todos los niveles jerárquicos de la organización deben interesarse en la administración de los recursos humanos, básicamente, todo administrador logra que se hagan cosas a través de los esfuerzos de otros, lo cual requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Con las anteriores definiciones se puede observar como muchos autores definen de manera distinta el concepto de administración de recursos humanos, sin embargo, estos como tal se encuentran relacionados, pues la finalidad de los recursos humanos siempre será la relación entre el personal y la organización.

Para efectos de este trabajo, definiremos a la administración de recursos humanos como:

La planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos de una empresa para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

2.1.7 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La importancia de la administración de recursos humanos ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

En definitiva, está demostrado que una buena administración de los recursos humanos es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Chiavenato (2001) menciona que la administración de recursos humanos impacta profundamente en los recursos humanos y las organizaciones y que la forma de tratarlas a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional, por ello, la administración de recursos humanos juega un papel muy trascendental en el éxito de una organización, ya que es una herramienta que proporciona a los individuos las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la misma.

Dessler (2001) indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes:

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de personal.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Impedir que la compañía para la que se trabaja sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Asimismo, el autor menciona que las compañías deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esa competitividad, razón por la cual es tan importante tener una buena administración de los recursos humanos.

Mondy (2010) menciona que todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

2.1.8 METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Debido a que la administración de recursos humanos no sólo es un área de gran consideración, sino también de gran dificultad, se requiere de dividirla en distintas áreas, pasos o políticas para tener un mayor y mejor dominio de esta.

En virtud a conocer algunas de las metodologías existentes, se hace referencia de las distintas perspectivas que utilizan distintos autores sobre el tema.

METODOLOGÍA SEGÚN R. WAYNE MONDY

Mondy (2010), menciona que hay cinco áreas funcionales que se vinculan con una administración eficaz de recursos humanos, las cuales se presentan en el gráfico 1, las cuáles son dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.



Gráfico 1.- Funciones de la administración de los recursos humanos. Fuente: Mondy (2010).

Dotación de personal

Según el autor la dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

El autor menciona que la dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

- Análisis de puestos: Proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización.
- Planeación de recursos humanos: Proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Reclutamiento: Proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización.
 - Selección: Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización.

Desarrollo de recursos humanos

Mondy (2010) menciona que el desarrollo de recursos humanos es una función fundamental de la administración de los recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y en la evaluación del desempeño.

A continuación, se mencionan las funciones del desarrollo de recursos humanos según el autor.

- Capacitación: Brinda a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- Desarrollo: Aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.
- Desarrollo de la organización: Serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacía un entorno más competitivo.
- Planeación de la carrera: Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Desarrollo de la carrera: Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que puedan disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario.
 - Administración del desempeño: Proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos, y en última instancia, de la organización.
 - Evaluación del desempeño: Sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

Remuneración

Mondy (2010) dice que un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros.

- Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta: Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

Seguridad y salud

Según Mondy (2010) la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. Asimismo, y con referencia a la salud, menciona que se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.

Estos aspectos del trabajo son importantes ya que los empleados que trabajan en un entorno seguro y que gozan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la empresa.

Relaciones laborales y con los empleados

Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con el con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente (Mondy, 2010).

El autor menciona que cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

METODOLOGÍA SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

Chiavenato (2001) indica que los procesos básicos de la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Además, menciona que estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Menciona que no es necesario seguir un orden debido a que estos subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

Además, el autor plantea que cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que este más acorde a sus necesidades, pero que con una estricta disciplina una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos que se mencionan a continuación.

A continuación, se definen los cinco procesos.

Política de provisión de recursos humanos

- Investigación de mercado de recursos humanos: Investigación y análisis del mercado de recursos humanos, dónde reclutar (fuentes de reclutamiento).
- Reclutamiento: Técnicas de reclutamiento y prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.
- Selección: Criterios de selección y estándares de calidad, grado de descentralización de las decisiones para seleccionar personal y técnicas de selección.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Integración: Planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización.

Políticas de aplicación de recursos humanos

- Análisis y descripción de cargos: Establecimiento de los requisitos básicos de la fuerza laboral para desempeñar las funciones o el cargo.
- Planeación y distribución de recursos humanos: Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y la distribución de estos recursos, asignándolos a los diversos cargos de la organización.
- Plan de carreras: Determinación de la secuencia óptima de carreras, definiendo las oportunidades de progreso que ofrece la organización.
- Evaluación del desempeño: Planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y la adecuación de los recursos humanos.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Administración de salarios: Evaluación y clasificación de cargos, teniendo en cuenta el equilibrio salarial interno e investigaciones salariales, teniendo en cuenta el equilibrio político o salarial interno con los salarios del mercado laboral.
- Planes de beneficios sociales: Planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.
- Higiene y seguridad en el trabajo: Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad para desempeñar los cargos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Relaciones laborales: Criterios y normas de procedimientos sobre las relaciones con los empleados y los sindicatos.

Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Capacitación: Diagnóstico y programación de la preparación y rotación constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos.
- Desarrollo de recursos humanos: Mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a mediano y a largo plazo, teniendo en cuenta la realización continua del potencial existente en cargos más elevados de la organización.
- Desarrollo organizacional: Aplicación de estrategias de cambio, con miras a lograr la salud y la excelencia organizacional.

Políticas de seguimiento, evaluación y control de los recursos humanos

- Base de datos: Registros y controles para el debido análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles.
- Sistema de información: Medios y vehículos de información adecuados a las decisiones sobre recursos humanos.
- Auditoría de recursos humanos: Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

METODOLOGÍA SEGÚN GARY DESSLER

Dessler (2009) utiliza el término de políticas y prácticas y menciona entre éstas: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración o compensación y relaciones laborales.

A continuación, se describen las cuatro prácticas que define el autor:

Reclutamiento y selección

- **Análisis de puestos:** Cómo analizar un puesto y cómo determinar los requisitos de recursos humanos para el puesto, así como sus obligaciones y responsabilidades específicas.
- **Planeación y reclutamiento de personal:** Planeación de recursos humanos y sistemas de planeación, así como determinar qué tipo de personas se debe contratar y reclutarlas.
- **Pruebas y selección de empleados:** Las técnicas que se pueden utilizar para asegurarse de contratar a las personas indicadas.
- **Entrevistas a los candidatos:** Cómo entrevistar a los candidatos para asegurarse de contratar a la persona indicada para el puesto correcto.

Capacitación y desarrollo

- **Capacitación y desarrollo de empleados:** Ofrecer la capacitación necesaria para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar sus tareas; conceptos y técnicas para desarrollar empleados, gerentes y organizaciones más capaces.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Administración y evaluación del desempeño: Técnicas para evaluar el desempeño y para vincularlo con las metas de organización.
 - Administración de carreras: Técnicas como la planeación y promoción de carrera desde adentro de la empresa, que las organizaciones utilizan para ayudar a los empleados a desarrollar su potencial.

Remuneración o compensación

- Establecimiento de planes salariales estratégicos: Cómo desarrollar planes salariales justos para los empleados.
- Retribución por desempeño e incentivos económicos: Planes de pago por desempeño como los incentivos económicos, los pagos por méritos y los incentivos que ayudan a vincular el desempeño y la remuneración o la compensación.
- Prestaciones y servicios: Ofrecer prestaciones que dejen en claro que la empresa considera que sus empleados son una inversión a largo plazo y se preocupar por su bienestar.

Relaciones laborales

- Ética, justicia y trato justo: Garantizar un trato justo y ético por medio de procesos disciplinarios, de queja y de la administración de carrera.
- Relaciones laborales y negociaciones colectivas: Relaciones entre los sindicatos y la administración, negociación, celebración de contrato colectivo entre los sindicatos y la administración.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Seguridad y salud de los empleados: Cómo lograr un lugar de trabajo seguro y las leyes que rigen sus obligaciones respecto a la seguridad y la salud de los empleados.

METODOLOGÍA SEGÚN SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL

Por otro lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999), mencionan que las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal, por lo cual presentan un marco de referencia para la competencia a través de las personas, el cual incluye nueve puntos: planeación, reclutamiento, definición de puestos, diseño de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, comunicaciones, compensaciones y prestaciones, así como relaciones laborales.

Planeación

- Pronóstico de la demanda de empleados: Pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.
- Pronóstico de la oferta de empleados: Determinar si dispone de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas.

Reclutamiento

- Localización: Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los empleados, además de crear un reclutamiento externo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Proceso de selección: Pruebas para el empleo, entrevista de selección, y toma de decisión en la selección.

Definición de puestos

- Nombre del puesto: El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.
- Sección e identificación del puesto: Incluye cuestiones como ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a la que reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.
- Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto: Deberán indicar el valor de cada obligación y deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar.

Diseño de puestos

- Recolección de la información del puesto: Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios.
- Descripción del puesto: Relación de tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.
- Especificación del puesto: Declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación de este, brindan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

Asimismo, el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesario para que los empleados escalen tales puestos.

Evaluación de desempeño

Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Comunicaciones

Un sistema inadecuado de comunicación es el error más frecuente de las empresas durante la instrumentación, además de la comunicación descendente, la comunicación bilateral no solo ayuda a la mejora de toma de decisiones, si no que puede ayudar a reducir los miedos y preocupaciones de los empleados.

Compensaciones y prestaciones

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Relaciones laborales

La función sindical varía en función de muchos factores, como el nivel de ingreso del trabajo per cápita, la movilidad entre la dirección y el trabajo, la homogeneidad de la mano de obra y el nivel de empleo, además de esto se procura cultivar los beneficios mutuos, tanto de la organización, como de los empleados, y de esta manera se logra un establecimiento de compromiso formal con los mismos.

2.1.9 CONCLUSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En consecuencia a las definiciones anteriores, se destaca que la administración de recursos humanos juega un papel decisivo en las organizaciones; es por ello que las organizaciones han dado comienzo a considerar al recurso humano como su capital más significativo y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más primordiales.

Es evidente que el progreso de la empresa está vinculado con la eficiencia y rendimiento de los empleados, por lo que cualquier acción que realice la empresa y los profesionales responsables de la gestión de los individuos está dirigida a impulsar a los recursos humanos de la organización, que necesariamente va a beneficiar su cometido final y generar resultados económicos.

A continuación, en la tabla 2, se muestra una tabla comparativa sobre el contenido de las metodologías para la administración de los recursos humanos, propuestos por los autores expuestos anteriormente.

Tabla 2.- Comparativa de la administración de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

	R. WAYNE MONDY	IDALBERTO CHIAVENATO	GARY DESSLER	SOHLANDER, SNELL & SHERMAN
Número de políticas para la Administración de los Recursos Humanos	Cinco	Cinco	Cuatro	Nueve
Políticas de dotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de puestos - Planeación de recursos humanos - Reclutamiento - Selección 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercado - Reclutamiento de personal - Selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de puestos - Planeación y reclutamiento de personal - Pruebas y selección de empleados - Entrevistas a los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de los recursos humanos - Reclutamiento - Definición de puestos - Diseño de puestos
Políticas de desarrollo de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Desarrollo - Desarrollo de la organización - Planeación de la carrera - Desarrollo de la carrera 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de personal - Análisis y descripción de cargos - Planeación y distribución de recursos humanos - Plan de carreras 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y desarrollo de recursos humanos - Administración de carreras 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y desarrollo
Políticas de seguimiento y evaluación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Administración del desempeño - Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño - Sistema de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño

		- Auditoría de Recursos Humanos		
Políticas de remuneración	- Remuneración financiera directa - Remuneración financiera indirecta - Remuneración no financiera	- Administración de salarios - Planes de beneficios sociales	- Establecimiento de planes salariales estratégicos - Retribución por desempeño e incentivos económicos - Prestaciones y servicios	-Compensaciones y prestaciones
Políticas de seguridad y salud	- Seguridad y salud	- Higiene y seguridad en el trabajo	- Seguridad y salud de los empleados	- Prestaciones
Políticas de relaciones laborales	- Relaciones laborales y con los empleados	-Relaciones laborales	- Ética, justicia y trato justo - Relaciones laborales y negociaciones colectivas	- Comunicaciones - Relaciones laborales

En la tabla anterior se puede observar que los cuatro autores proponen metodologías para la administración de recursos humanos similares, las cuales se componen de diferentes políticas que apoyan a administrar a los recursos humanos en las diferentes fases y durante todo el trayecto del mismo.



PARTE III

PARTE III: LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.1 ORIGEN DEL CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL

Pérez (2011), menciona que uno de los preludios importantes para el estudio de la satisfacción laboral fueron los *Hawthorne studies*, realizados por Elton Mayo, que observó cómo los efectos de distintas condiciones afectaban la productividad de los trabajadores. Estos estudios finalmente demostraron que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Fue más tarde que se descubrió que este incremento no era resultado de las nuevas condiciones, sino del conocimiento de los trabajadores de estar siendo observados.

Además, el autor menciona que Elton Mayo, un psicólogo australiano, aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo y por los logros.

Asimismo, Pérez (2011), comenta que fueron estos descubrimientos los que aportaron evidencia de que la gente trabaja por otros propósitos además de la paga, lo que abrió el camino a los investigadores a estudiar otros factores de la satisfacción laboral.

2.2.2 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en estudios de psicología del trabajo y de las organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o insatisfacción laboral, es por esto, que a continuación se define la satisfacción laboral según diferentes autores.

Según Bravo, Peiró, y Rodríguez (1996), la satisfacción laboral se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden referirse al trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Davis y Newstrom (2003), definen a la satisfacción laboral como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. Además, los autores añaden que la satisfacción laboral se encuentra relacionada con tres actitudes en los empleados: dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

Asimismo, Yuki (2008), agrega que la satisfacción laboral surge por el hecho de realizar un trabajo interesante, dentro del ámbito de una organización que resulta atractiva, y por el que se recibe una serie de compensaciones acordes con las expectativas.

Según Robbins y Judge (2009), la satisfacción laboral se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Además, los autores mencionan que cuando la gente habla de las actitudes en los empleados, con frecuencia se refieren a la satisfacción laboral, ya que, en realidad, según los autores, los dos conceptos son intercambiables.

De acuerdo con Dessler (2009), los satisfactores son un conjunto de elementos que condicionan el estado de bienestar psicológico en el trabajo, algunas personas lo asocian con la motivación en el trabajo, a través de compensaciones monetarias,

estímulos psicológicos y bienestar derivado de la asociación y el contacto con otras personas.

Gamero, (citado por Sánchez, 2010), menciona que la satisfacción del empleado está relacionada con el grado de conformidad del empleado con el entorno de trabajo, siendo así que los trabajadores con menos expectativas, más fácilmente se encuentran satisfechos, y lo inverso, dicha concepción se encuentra más cercana al factor afectivo o sentimientos que a la productividad.

Para Locke (citado por Dalal, Hulin y Judge, 2012) la satisfacción constituye un estado emocional positivo resultante de la evaluación de las experiencias laborales.

En las anteriores definiciones se puede observar como muchos autores definen de manera similar el concepto de satisfacción laboral, algunos lo relacionan a las emociones de los trabajadores, y otros a las actitudes de estos, sin embargo, estos como tal se encuentran relacionados.

Para efectos de este trabajo, utilizaremos la definición de satisfacción laboral de Davis y Newstrom.

2.2.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Un gran error que cometen algunas empresas es realizar un sinnúmero de acciones por mantener contentos a los clientes, sin preocuparse de sus Recursos Humanos, partiendo de la premisa de que el Recurso Humano es quien entrega el servicio o producto, ellos son los que reflejan el grado de satisfacción que mantienen con la empresa.

La satisfacción laboral tiene impacto en aspectos relacionados con el personal y la empresa, desde el desempeño en el trabajo y la productividad hasta la salud y la calidad de vida de los Recursos Humanos, hay diversas variables que se

encuentran relacionadas con la satisfacción laboral, como son interacción del personal y las características del ambiente, personalidad, estado emocional, actitud y experiencia de los trabajadores.

El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización revierte en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo, y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización (Anaya y Suárez, 2007).

De igual manera, los autores expresan que las medidas de satisfacción laboral funcionan como un indicador de la calidad del empleo y parecen ser útiles para predecir el futuro comportamiento del mercado de trabajo.

Otra de las razones de la importancia de la satisfacción laboral es que ayuda a las empresas a generar más ingresos. Los empleados que están satisfechos ayudan voluntariamente y cooperan con la organización, ponen su mayor esfuerzo para resolver una crisis y demuestran cuán importante es la organización para ellos.

Además de lo antes mencionado, la satisfacción laboral es importante por derecho propio como bienestar social.

2.2.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Medir la satisfacción laboral es algo tan extenso como su definición, algunos consideran que se refiere al nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores; para otros es una tendencia emocional e incluso hay los que lo ven como una actitud.

Se toma en cuenta que además de la medición de la satisfacción laboral es fundamental investigar las causas que provocan la insatisfacción, conocer las

variables que se encuentran en estado crítico, ya que las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas.

Siendo algo tan subjetivo y emocional, y habiendo tantos puntos de vista con respecto a su simple definición, en este apartado se explica cómo algunos autores miden la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral puede medirse de diferentes formas, por sus causas, por sus efectos o bien cuestionando a los recursos humanos. Cantera (1998) y Cavalcante (2004) mencionan que existen dos tipos de métodos utilizados para medir la satisfacción laboral, los métodos directos y los métodos indirectos.

Los autores destacan que los métodos directos destacan por el uso de cuestionarios a través de preguntas cerradas. Este cuestionario permite recoger la información a través de las actitudes de los empleados con relación a aspectos relacionados con el trabajo. Asimismo, Cavalcante (2004) explica que los métodos indirectos buscan información por medio de las actitudes de los recursos humanos.

Peiró y Pietro (citado por Cavalcante, 2004) expresan que los métodos indirectos más utilizados son las técnicas proyectivas, es decir, escalas de rostro de las personas, interpretación de diseño y completar frases, y de esta manera, la persona revelara a través de estas técnicas, sin darse cuenta, sus actitudes.

Los dos métodos, directo e indirecto, interrogan a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo con el fin de analizar la información que obtienen de las actitudes de los empleados con relación al trabajo. También es usual utilizar otros métodos como la entrevista individual, la cual tiene una mayor riqueza cualitativa.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN MELIÁ Y PEIRÓ

Meliá y Peiró (1998), desarrollaron una familia de cuestionarios para la medida de la satisfacción laboral (S4/82, S10/12, S20/23 y S21/26). Según los autores, en estos cuestionarios se pueden distinguir las medidas globales que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, y las medidas específicas, que están orientadas a evaluar la satisfacción con algún aspecto preciso, como la paga, la supervisión o la formación recibida.

Los autores clasifican las medidas globales en tres principales grupos:

- Las que están formadas por ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo acerca de los que se solicita el nivel de satisfacción obteniendo luego un promedio de puntuaciones a lo largo de la escala.
- Las que promedian ítems que son variantes de una única pregunta, ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con su trabajo actual?
- Las que combinan ambas aproximaciones con algunos ítems de tipo específico y otros de tipo general derivándose también a promediar para obtener la medida global.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN HERZBERG, CROIZER Y LUCAS

Herzberg, Croizer y Lucas (citado por Cantera, 1998), proponen un cuestionario dividido en dos apartados, el primer apartado es un cuestionario de 8 preguntas cerradas en las que los interrogados expresan claramente sus actividades, y en el segundo apartado se hace un análisis cualitativo de la satisfacción y aporta sobre el perfil motivacional de los recursos humanos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Este cuestionario es conveniente para evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral y formativa, entre otras. Al tener dos apartados diferenciados se pueden aplicar por separado o en conjunto.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN WEISS, DAWIS Y LOFQUIST

Weiss, Dawis y Lofquist (citado por Jurado, 2014) desarrollaron un cuestionario (*Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ*) para medir la satisfacción general y la satisfacción en diferentes facetas del trabajo. En un análisis posterior de la escala original, encontraron que había 20 reactivos que eran centrales al concepto.

Con estos 20 reactivos se construyó la versión corta, la cual establece el grado en el que los requerimientos del trabajador son satisfechos por el ambiente.

A pesar de que la herramienta ha sido desarrollada desde hace más de 40 años, sigue siendo una de las más útiles e importantes en el campo de la satisfacción laboral.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN SMITH, KENDALL Y HULIN

Smith, Kendall y Hulin (citado por Pelayza, 2015), desarrollaron un cuestionario llamados *job descriptive index*, el cual consiste en una lista de descripciones sobre diferentes aspectos del trabajo.

En total, es un cuestionario que consta de 72 enunciados que se encuentran agrupados en cinco escalas: satisfacción en el trabajo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con los compañeros, satisfacción con la promoción y satisfacción con el salario.

2.2.5 CONCLUSIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Los instrumentos encontrados en esta revisión hacen parte del método directo, es decir, cuestionarios que permiten evaluar diferentes factores relacionados con la organización y con las características personales de los empleados.

Para el caso de los cuestionarios como una de las herramientas más utilizadas es preciso resaltar la importancia que estos pueden agregar al estudio de la satisfacción laboral ya que cada versión tiene como finalidad recopilar información acerca de las percepciones que tiene cada individuo dejando ver de forma general cuales son las motivaciones, expectativas y necesidades que tiene cada población, así como también los aspectos en los que puede contribuir la organización.

Cabe mencionar que el uso de otras herramientas, como lo son las entrevistas, podrían generar mayor información, sin embargo, esta técnica no es una de las más utilizadas ya que genera mayores costos y tiempo.



PARTE IV

PARTE IV: LA ROTACIÓN DE PERSONAL

2.3.1 ORIGEN DEL CONCEPTO ROTACIÓN DE PERSONAL

Tener el control sobre la rotación de personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Reyes (2005) menciona que anteriormente el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, la selección del personal se hacía en base al instinto.

Presentando sus inicios en 1910, el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renuncias (Escobedo, 2013).

2.3.2 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar.

Pigors y Myers (1985) añaden a este respecto que la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no

saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas, las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna. Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

Para Sherman, Bohlander y Snell (1999), la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o una compañía se convierte en un indicativo de la eficiencia con la que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial, así como parte de la gerencia de persona.

Chiavenato (2001), define el término como rotación de recursos humanos, y al respecto menciona que se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La tasa de rotación es en número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año (Mondy, 2010).

Se observó que los autores coinciden que la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable, también se define como el efecto de ciertas causas que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación, se describe la importancia de la rotación del personal, así como las métricas para su medición.

2.3.3 IMPORTANCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como Robbins (2014) expresa al respecto la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad., esto ha causado que las organizaciones se preocupen y dediquen esfuerzos a analizar las causas que generan la rotación, y así poder crear estrategias que la disminuyan.

Esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos recursos humanos que salieron incremento en los costos, desmotivación de los empleados, alteración de actividades laborales, entre otras.

Chiavenato (2001) menciona que la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar el personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral.

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social (Werther y Davis, 2008).

Los autores afirman que algunas empresas, durante su época de recesión, han caído en la tentación de hacer del desempleo su mejor estrategia, confiando que el desajuste entre oferta y demanda laboral basta para retener a sus empleados más valiosos.

Además, menciona que las organizaciones tienen que empezar a pensar en cómo asegurar el compromiso a largo plazo de sus empleados. Si no se crea un ambiente adecuado, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se marchen en busca de mejores condiciones de trabajo.

En base a lo anterior, se puede decir que la rotación de personal es un factor importante en la productividad y retener a su personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente, así como disminución de costos en la contratación y formación profesional.

2.3.4 MEDICIÓN Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Las métricas que existen para medir la rotación de personal son varias, y es posible generar un amplio conjunto de éstas para evaluar los elementos del proceso de medición. Esta sección describe algunas de esas métricas.

MEDICIÓN Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN R. WAYNE MONDY

Mondy (2010) indica varios factores que generan un costo al presentar una rotación de personal.

Costos de reclutamiento

Al determinar los costos de reclutamiento por contratación, se debe calcular primero el gasto total de reclutamiento. Posteriormente, se determina el costo por contratación directa dividiendo el gasto del reclutamiento entre el número de empleados contratados.

Como es natural, la dificultad asociada con esta medición está en determinar los costos exactos que se deberán considerar como gastos de reclutamiento.

Tasa de selección

El número de candidatos contratados a partir de un grupo de candidatos y expresado como un porcentaje es la tasa de selección.

Tasa de aceptación

Cuando se hace una oferta de trabajo es porque la empresa ha confirmado que ese candidato satisface los requisitos del puesto. La tasa de aceptación es el número de candidatos a los cuáles se ofreció dicho puesto. Si esta tasa es inusualmente baja, sería aconsejable determinar la razón por la cual los candidatos rechazan los puestos. Una baja tasa de aceptación aumenta los costos de reclutamiento.

Tasa de rendimiento

El proceso de selección se puede visualizar estableciendo una analogía con un embudo, ya que el número de candidatos disponibles en cada etapa del proceso de selección se reduce cada vez más. Una tasa de rendimiento es el porcentaje de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

candidatos provenientes de una fuente y un método particular que logran llegar a la siguiente etapa del proceso de selección.

Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento

Cada organización debe mantener registros de empleo y efectuar sus propias investigaciones para determinar qué fuentes y métodos de reclutamiento son más convenientes en varias circunstancias, ya que para cada método existe un costo asociado.

Tiempo requerido para la contratación

El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones, primero, si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia, o, de lo contrario, la productividad disminuirá. Además, cuanto más tiempo se necesite para ocupar una posición, más probable será que los candidatos ya no estarán disponibles.

Medición de la rotación de personal

Como se mencionó anteriormente, el autor dice que la tasa de rotación se refiere al número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año.

Por ejemplo, si una compañía tiene 200 separaciones en el mes y a 200 trabajadores durante el mismo periodo de tiempo, se tendrá entonces una tasa de rotación del cien por ciento.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Separaciones en el mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} (100)$$

MEDICIÓN Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN I. CHIAVENATO

Chiavenato (2001) menciona que la rotación de personal implica tres tipos de costos, primarios, secundarios y terciarios, los cuáles se definen a continuación.

Costos primarios de la rotación de personal

1. Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección.
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

2. Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento
- Costo del tiempo en el que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado.
- Costo de las entrevistas de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, etc.

Costos secundarios de la rotación de personal

1. Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada.
- Producción inferior durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
 - Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
 - Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo extralaboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarias para cubrir la vacante que se presenta durante la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

Costos terciarios de la rotación de personal

1. Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados.

2. Pérdidas en los negocios

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

Medición de la rotación de personal

Según el autor, el cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

En el cálculo del índice de rotación de personal, se utiliza la ecuación

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde

A= admisiones de personal durante el periodo considerado

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El autor, además menciona que el índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2.3.5 CONCLUSIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La alta rotación del personal en las organizaciones es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica.

Según la investigación realizada anteriormente, tener un alto índice de rotación de personal puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente, sino además por la afectación económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.

Es más fácil para las empresas entender el valor de la rotación de personal con número en mano, asimismo, entender cuál es la rotación involuntaria y cuál es la voluntaria, saber por qué la gente se va, y si esto implica una rotación perjudicial o de desarrollo.



PARTE V

PARTE V: ANÁLISIS SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, en el capítulo cuatro se muestra un análisis realizado a la empresa Texticen, el cual incluye detalles de los factores internos y externos que afectan al negocio.

Este capítulo muestra al lector una visión general de la organización, lo cual llevará a una mayor comprensión de los factores que influirán en su futuro.

Para que la empresa objeto de análisis pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga en cuenta lo que ha ocurrido desde sus inicios, lo que está ocurriendo y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización, con el fin de determinar los objetivos del diagnóstico y que nos permita tomar decisiones adecuadas a la realidad y contexto de la empresa.

Este apartado además servirá para definir y proponer los procesos futuros de la empresa, para reunir información que permita obtener un diagnóstico preciso y en función a ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.



CAPÍTULO TRES

CAPÍTULO TRES: TEXTICEN

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Texticen es una empresa familiar dedicada exclusivamente a la distribución de artículos textiles; con el objetivo de ofrecer la mejor atención al cliente e impulsar el desarrollo de negocios dedicados a la aplicación de servicios a las prendas, se encuentra ubicada en la Ciudad de Aguascalientes; contando con instalaciones adecuadas para su actividad.

La empresa está formalmente constituida, lo que significa que cumple con sus obligaciones fiscales y laborales, posee una planilla laboral de 5 empleados, se labora en medios turnos y turnos completos.

En su proceso nos damos cuenta de que la empresa se ha enfocado en mejorar la atención al cliente, adquirir tecnología aplicable para ser más productivos, así como procesos y procedimientos de mejora. La empresa se ha esforzado por cumplir con toda la serie de requerimientos para que sus productos y servicios cumplan con la calidad requerida para poder competir con la competencia, lo cual nos dice que esta empresa desea ser competitiva y los dueños son conscientes de las necesidades en el ambiente actual, lo que los lleva a dirigir a la organización hacia niveles más altos de efectividad y productividad, cuyo objetivo es imposible de lograr sin contar con el compromiso del recurso humano.

Es por eso que se buscará una solución que le permita incrementar la permanencia de su recurso humano y conocer que tan satisfecho se encuentra dentro de la organización.

A continuación, se exponen los principales aspectos que conforman el plan de negocios actual de la empresa, para poder comprender de manera general las características de ésta.

Nombre de la empresa

Texticen

Descripción del producto y servicio

Distribuidores de las marcas Eurocotton, Big Bang, Mayorka y CJ, que incluyen en sus catálogos camisas, playeras, playeras tipo polo, pantalones, gorras, sudaderas, uniformes de médico, chefs, entre otras prendas.

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que pone a disposición Texticen se dividen en varias secciones, las cuáles se enlistan a continuación:

- **Socios Clave:** La empresa es distribuidora única de la marca Eurocotton en la región de Aguascalientes y Zacatecas, además tiene convenios de paquetería para recibir los productos en tiempo y forma.
- **Actividades clave:** Se ofrece a los clientes una atención personalizada, un servicio post venta, programación de pedidos y envíos, atención en tienda y una experiencia única de compra.
- **Recursos clave:** La empresa goza de exhibidores en tienda, de un stock en inventario para entrega inmediata al cliente, de equipos electrónicos, telefonía, internet y suite informática para ventas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Propuesta de valor: Texticen ofrece una experiencia única de compra dándole al cliente una atención simple y sencilla, con asesoría necesaria desde que entra a la tienda o se pone en contacto vía telefónica o electrónica con el personal, además de un servicio personalizado, una relación precio-calidad, entregas foráneas por paquetería a bajo costo y respeto de precios segmentados para los clientes que se dedican al estampado y bordado de prendas.
 - Relación con los clientes: Los clientes se llevan una experiencia única de compra, simple, sencilla, personalizada, eficaz e inolvidable.
 - Segmento de clientes: Los clientes se segmentan en cuatro agrupaciones, para poder ofrecerles mejor precio a quienes realmente lo necesitan.
 - Ubicación: La ubicación fue elegida de manera estratégica enfocándose en las zonas de mayor distribución del producto textil que se ofrece, además de aprovechar la cercanía con los intermediarios que se trabajan. Además, se puede cubrir de manera proporcional al segmento minorista que también necesita los productos.

Mercado meta

Intermediarios, denominados de esta manera debido a que son las empresas o negocios que se dedican a aplicar algún servicio a las prendas para posteriormente venderlas, en este rubro se encuentran talleres de serigrafía, bordado, sublimado o similares.

Se seleccionaron como mercado meta ya que son clientes frecuentes al por mayor, por lo que es importante ofrecerles el mejor precio en comparación con los demás segmentos de clientes. Aun así, el cliente minorista o mayorista común obtiene un servicio de calidad y un precio competitivo que refleja el compromiso principal.

Los segmentos de clientes para la fijación de precios son los siguientes:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Minorista (1 a 10 piezas): cliente de consumo.
 - Medio Mayorista (11 a 49 piezas): micro y pequeñas empresas.
 - Mayorista (más de 50 prendas): empresas medianas y grandes.
 - Intermediario (sin restricciones): empresas dedicadas a la distribución y a la aplicación de procesos textiles.

Productos

El catálogo de productos que ofrece la empresa es el siguiente:

- Playera cuello redondo, manga corta con silueta para Dama
- Playera cuello redondo, manga corta para Caballero
- Playera cuello redondo, manga corta unisex para niños
- Playera cuello redondo, manga corta juvenil unitalla
- Playera cuello V, manga corta para Caballero
- Playera cuello V, manga corta para Dama
- Playera cuello redondo para sublimar, manga corta para dama y caballero
- Playera cuello V para sublimar, manga corta para dama y caballero
- Playera Tank Top, para Caballero
- Playera cuello redondo, manga larga para Caballero
- Playera tipo Polo con silueta para Dama
- Playera tipo Polo para Caballero
- Sudadera unisex para adulto con capucha y cangurera
- Sudadera unisex para adulto con capucha/cangurera/cierre
- Camisa de vestir, manga larga para dama y caballero, varios modelos
- Camisa de vestir, manga corta para dama y caballero, varios modelos
- Camisa de vestir, manga 3/4 para dama, varios modelos
- Línea clínica y gourmet

- Pantalones de vestir, para dama y caballero
- Gorras 100% algodón
- Gorra plana
- Gorras malla/esponja
- Gorra cerrada
- Gorra acrílico
- Gorra acrílico/malla
- Gorra otros modelos
- Playera polo waffle, manga larga y corta con silueta para dama
- Playera polo dryfit, para dama y caballero
- Playera cuello redondo dryfit, para dama y caballero
- Playera polo waffle, para niño

Misión

Brindar un excelente servicio y una experiencia inolvidable a todos los clientes, ofreciéndoles productos de calidad con los mejores precios.

Visión

Ser la mejor red de distribución a nivel regional, reconociéndose por ofrecer un trato especial a sus clientes ofertando productos innovadores y de calidad.

Valores

- Familia
- Responsabilidad
- Honestidad

- Compromiso
- Orden
- Ética

Metas

- Posición de la marca y de los productos en los primeros seis meses.
- Logro de ventas de 5000 prendas al mes, con alto impacto en el segmento minorista.
- Creación de línea de productos bajo la marca Best Ever.
- Distribución en Zacatecas en los primeros 12 meses, y en el segundo año distribución en el Cañón de Juchipila.

Descripción general de puestos

La estructura organizacional de la empresa es muy sencilla, ya que busca aumentar la eficiencia en la comunicación y los procesos dentro de la misma. A continuación, en el gráfico 2, se presenta su organigrama general:

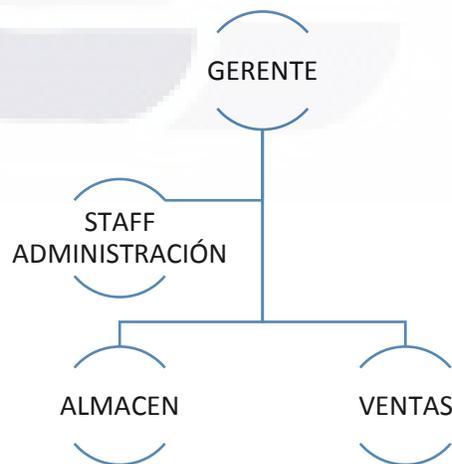


Gráfico 2.- Organigrama de la empresa Texticen. Fuente: Plan de negocios Texticen (2017).

Tabla 3.- Puestos y su descripción en la empresa Texticen. Fuente: Plan de negocios Texticen.

PUESTO	DESCRIPCIÓN	SALARIO SEMANAL
Gerente	Encargado de tienda/sucursal en atención a clientes, ventas, control de inventarios, administración directiva.	\$2,000.00 + Porcentaje Utilidades + Prestaciones
Staff Administración	Apoyo en tienda en actividades de atención a clientes, ventas y demás actividades administrativas solicitadas por el gerente.	\$1,200.00 + Bono + Prestaciones
Almacén	Control de mercancía, levantamiento de pedidos, entrega y recepción de productos, chofer, inventarios.	\$1,200.00 + Prestaciones
Ventas	Actividad de ventas en tienda, búsqueda de nuevos clientes y ventas por cambaceo.	\$800.00 + Esquema de comisiones

La cantidad de colaboradores es variable durante la operación de la empresa, ya que por su tamaño y giro se cuenta con personal extra por temporadas o por las necesidades de la operación. Es importante señalar que la base promedio de colaboradores para este tipo de empresas es de 1 a 7 empleados.

La forma de contratación es directa tomando la decisión la administración y el gerente, de acuerdo con las cualidades de la persona y requerimientos que tenga el puesto a ocupar. La duración del contrato, horarios y salario son determinados en base a las necesidades de la empresa y de la administración, respetando los derechos y prestaciones del colaborador.



Gráfico 3.- Proceso de dotación de personal de la empresa Texticen. Fuente: Plan de negocios Texticen (2017).

3.2 ANÁLISIS FODA

Habiendo recopilado toda la información anterior, y con el propósito de comprender de una forma clara y gráfica la condición del caso que nos ocupa, en la tabla 4 se muestra un cuadro diagnóstico, utilizando el análisis FODA, recopilando así las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a Texticen, teniendo así una perspectiva general de la problemática que presenta la empresa y la necesidad de la intervención.

Tabla 4.- Análisis FODA de la empresa Texticen. Fuente: Plan de negocios Texticen.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El servicio y la atención a clientes. La mejor relación precio / calidad. Personal enfocado en la atención a clientes. Precio especial a intermediarios. Ubicación del punto de venta. Distribuidores oficiales y exclusivos de la marca Eurocotton en Aguascalientes y Zacatecas. Distribuidores oficiales de la marca Bigbang, Mayorka y Cj. Capacidad de producir sus propios productos.	Rápido crecimiento del sector textil. Crecimiento de la industria automotriz, minera y tecnológica de la región. La relación política con el gobierno del municipio de Aguascalientes. Ampliación en la cobertura por toda la región que incluye Zona metropolitana de Zacatecas, corredor industrial del norte de Zacatecas y el Cañón del Juchipila. Ventas potenciales al segmento intermediario y minorista.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dependencia de proveedores. Capital de trabajo / Crédito. Línea de productos y catálogo. Espacio y tamaño del stock.	Competencia posicionada Tiendas minoristas / ventas por internet Productos baratos / mala calidad / inflación Desaceleración en el crecimiento de las industrias de la región.

3.3 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

En base al análisis realizado a la situación de la empresa Texticen, se muestra la situación específica de la empresa en cuestión, mismo que enmarca la necesidad de trabajar en cuestiones que no se han enfocado, relacionadas con la administración de recursos humanos, como un factor que puede considerarse decisivo para el desempeño de la misma.

En el análisis se puede notar que la empresa es consciente de su entorno externo, de las necesidades y retos del ambiente y de las condiciones del negocio al que se dedica, haciendo tangible su interés en permanecer en el mercado y dar solución a aquellas situaciones que puedan estar fuera de su control, muestra de ello es el interés que pone en el cliente.

Sin embargo, existen factores externos que le están afectando, como lo es la competencia posicionada, las tiendas minoristas, las ventas por internet, los productos baratos y de mala calidad, la inflación y la deceleración de la industria en la región, motivo por el cual la empresa centra su atención al cliente.

Todo lo anterior limita el funcionamiento de la empresa y lo obliga a buscar medios de hacer frente a las adversidades, resaltando sus fortalezas para lograr el cumplimiento de sus metas.



PARTE VI

PARTE VI: METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El diseño metodológico de una investigación puede ser descrito como el plan general que dicta lo que se realizará para cumplir con los objetivos de la investigación, encontrando la mejor solución para cada situación.

Para obtener resultados de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, regirse de manera eficaz en la misma y definir los elementos y procesos que se utilizarán.

La sección que se describirá a continuación responderá a tres preguntas principales, ¿cómo se recolectó o generó la información?, ¿cuáles fueron los resultados de esa recolección? y ¿cómo se analizó dicha información?

Tamayo (2003) dice que el diseño metodológico nos ayuda en el logro opcional de la investigación, indicando las estrategias de cómo lograr los objetivos específicos.

Adicionalmente, para complementar tal definición, Morles (2011) afirma que la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los procedimientos, los instrumentos y técnicas para la realización de la información.

A continuación, se describe el tipo de metodología que se utilizó y sus resultados de acuerdo con los objetivos definidos anteriormente.

CAPÍTULO CUATRO: METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

4.1 METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

Bernal (2006) menciona que la investigación en las ciencias sociales se clasifica en: investigación, histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causal y estudio de caso. Partiendo de esta clasificación y considerando las características de la presente investigación, se define como un estudio de caso ya que forma parte de una realidad objetiva que es aplicable y ayudará a resolver un problema identificado, cuya solución será capaz de replicarse (Hernández y Fernández 2010).

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que este trabajo de investigación es de naturaleza mixta, la cual incluye las siguientes características:

El diseño de la investigación se desarrolló de una manera cualitativa y cuantitativa, descriptiva, correlacional y transeccional, el cual constó de seis etapas, la primera etapa consistió en la identificación del proceso de administración de recursos humanos de la empresa seleccionada, la segunda etapa en la medición de la variable satisfacción laboral, la tercera etapa en la realización de entrevistas personales, la cuarta etapa, en la medición de la rotación laboral, la quinta etapa el establecimiento del grado de relación entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, y por último, la sexta etapa, donde se propuso un plan de mejora que la empresa tendrá la opción de implementar.

ENFOQUE

Se realizó una investigación de enfoque cualitativo, se investigó, observó y entendió el proceso que se lleva a cabo actualmente para administrar a los recursos humanos en la empresa objeto de análisis, además se realizó una entrevista a los recursos

humanos que ya no mantienen un vínculo laboral con la empresa, posteriormente, con los resultados, se analizó la relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación de personal.

Para el enfoque cuantitativo, se aplicaron cuestionarios para medir la variable satisfacción laboral, incluyendo a la población total de los empleados de la empresa Texticen, asimismo, se midió el índice de rotación de personal basándose en la proporción de recursos humanos que entran y salen de la empresa, utilizando una ecuación como métrica para su medición.

El análisis y la propuesta en la mejora de la administración de recursos humanos se basó en la tabla comparativa de la administración de los recursos humanos, anteriormente expuesta, en la cual se expusieron los procesos que se llevan a cabo basados en la investigación de literatura, para administrar a los recursos humanos de una manera global.

Para la satisfacción laboral y la rotación de personal se seleccionaron los instrumentos para su medición, y realizando las mediciones correspondientes, seguidamente se interpretaron los resultados y se realizaron propuestas de mejora que la empresa tendrá la opción de implementar.

ALCANCE

El alcance de esta investigación fue por un lado un estudio descriptivo, ya que se describieron las características actuales de la administración de recursos humanos que se llevan a cabo en la empresa, y, por otro lado, se obtuvo una medición precisa de la variable satisfacción laboral y rotación de personal, de tal manera que se pudieron explicar mediante análisis descriptivos los resultados obtenidos y dar pie a las propuestas de mejora que se realizaron.

Por otro lado, se trata de una investigación de tipo transeccional y correlacional, puesto que se determinó la relación entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, con la recolección de datos en un solo momento y el análisis en un tiempo único.

Estas dos últimas variables fueron interpretadas para reconocer su tendencia y patrones.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo de describir los procesos actuales para la administración de los recursos humanos en la empresa Texticen se investigó, observó y entendió el proceso que se lleva a cabo actualmente para administrarlos, para posteriormente describirlo y proponer una mejora a este, asimismo se realizó un comparativo del proceso que se lleva actualmente y el proceso propuesto.

Para cumplir el objetivo de medir y analizar la relación que existe entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, se aplicó, para la primera variable, un cuestionario, para la segunda una ecuación y posteriormente se utilizó la técnica entrevista, durante una sesión individual en la cual se interactuó con los recursos humanos cuya relación laboral con Texticen ha finalizado, con la finalidad de conocer y entender de manera profunda las actitudes, satisfacciones e insatisfacciones que tuvieron dentro de la empresa y motivos para terminar su relación.

4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación, se describirán las seis etapas para la recolección de la información, así como para su procesamiento y posterior análisis.

PRIMERA ETAPA

La primera etapa consistió en la identificación del proceso de administración de recursos humanos de la empresa seleccionada, en el desarrollo de esta etapa se presentó el proceso que se lleva a cabo, con la finalidad de mostrar las bases con las que se rige la empresa para gestionar a sus recursos humanos.

La teoría de administración de recursos humanos es amplia; sin embargo, se presentaron los elementos necesarios para poder realizar un análisis, dando un panorama general y que permitió finalmente generar la propuesta para mejorar el proceso de administración de recursos humanos.

SEGUNDA ETAPA

La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado y relacionado con una infinidad de factores, se puede medir por sus efectos, o bien, cuestionando directamente a la persona afectada, la técnica más común es el cuestionario, generalmente voluntario y anónimo.

El instrumento que se eligió es el cuestionario de satisfacción laboral S4/82 de Meliá y Peiró (1998), consta de 82 ítems, con alternativas de respuesta: 1. Muy insatisfecho, 2. Bastante Insatisfecho, 3. Algo Insatisfecho, 4. Indiferente, 5. Algo Satisfecho, 6. Bastante Satisfecho, 7. Muy Satisfecho.

El S4/282 es la forma completa de la familia de cuestionarios de Meilá y Peiró, este ofrece una investigación con detalles útiles para la propuesta de mejora, este cuestionario ha sido objeto de reiterados análisis en diferentes contextos organizacionales que sustentan su fiabilidad y validez.

Se aplicó una adaptación propia del cuestionario con la finalidad de ajustarlo a los requerimientos de la empresa de análisis, se redujo la escala de Likert a solo 5 puntos.

El cuestionario antes descrito se aplicó a la totalidad de recursos humanos de la empresa, adicionalmente se añadió otro cuestionario para los recursos humanos que ya no laboran en Texticen y que tuvieron la disposición de apoyar y fueron localizables.

A continuación, en la tabla 5, se presenta la operacionalización de la variable satisfacción laboral y sus enfoques.

Tabla 5.- Operacionalización de la variable satisfacción laboral y sus enfoques. Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	ENFOQUE	COMPONENTE
	Reto del trabajo	Variedad de actividades Satisfacción de la tarea Creatividad Actividades sobresalientes Actividades satisfactorias
	Recompensas justas	Salarios Sistemas de incentivos Remuneración de horas extras Remuneración por antigüedad
	Condiciones de trabajo	Horario Objetivos y metas Ritmo de trabajo Recursos

Satisfacción laboral		Tiempo Horas extras
	Lugar de trabajo	Limpieza Espacio Iluminación Ventilación Ruido Temperatura Postura
	Accesibilidad	Tecnologías Distancia Servicios higiénicos Proximidad de trabajadores Visibilidad Ambiente físico Servicio de agua Telecomunicaciones Consumo de alimentos
	Oportunidades	Formación Asistencia médica Prestaciones Crecimiento
	Equipos de trabajo	Comunicación Relaciones laborales Relaciones personales Supervisión Igualdad y justicia Toma de decisiones
	Compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización	Leyes laborales Contratos Autoridades Negociación laboral

Instrumento a utilizar

El Cuestionario #1, conformado por 61 ítems fue aplicado a la totalidad de los recursos humanos que laboran actualmente en Texticen, y en seguida se presenta la adecuación del mismo para los recursos humanos que ya no laboran en la empresa.

Cuestionario Satisfacción Laboral #1

El siguiente cuestionario será utilizado con fines académicos, por lo que le solicitamos conteste todas las preguntas, le aseguramos la total confidencialidad de la información obtenida, por lo que puede sentirse libre de contestar con absoluta sinceridad. Su ayuda al responder este cuestionario es muy valiosa.

DATOS DESCRIPTIVOS		
SEXO:	Masculino_____	Femenino_____
EDAD:	NIVEL DE ESTUDIOS:	
JORNADA LABORAL:	Medio tiempo_____	Tiempo completo_____

Marque el número que indique su nivel de satisfacción actual, de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

1= Muy insatisfecho, 2= Algo insatisfecho, 3=Indiferente,

4=Algo satisfecho, 5= Muy satisfecho

ID	PREGUNTA	RESPUESTA				
S1	Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.	1	2	3	4	5
S2	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5
S3	Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.	1	2	3	4	5

S4	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5
S5	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5
S6	El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5
S7	El sistema de bonos e incentivos que usted recibe.	1	2	3	4	5
S8	La remuneración de las horas extras que usted hace.	1	2	3	4	5
S9	La remuneración por antigüedad que usted recibe.	1	2	3	4	5
S10	El horario de su jornada laboral.	1	2	3	4	5
S11	Los objetivos y metas que debe de alcanzar.	1	2	3	4	5
S12	El ritmo de trabajo a que está sometido.	1	2	3	4	5
S13	Los medios y recursos que la empresa pone para que usted realice su tarea.	1	2	3	4	5
S14	El tiempo que dispone para acabar sus tareas.	1	2	3	4	5
S15	El número de horas extras que realiza.	1	2	3	4	5
S16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S17	El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S18	La iluminación en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S19	La ventilación en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S20	El nivel de ruido en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S21	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S22	La postura en que debe de realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
S23	La accesibilidad y comodidad de tecnologías.	1	2	3	4	5
S24	La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su trabajo.	1	2	3	4	5
S25	El lugar físico en que está ubicado su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S26	Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.	1	2	3	4	5
S27	La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.	1	2	3	4	5
S28	La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.	1	2	3	4	5
S29	La decoración y ambiente físico de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S30	El servicio de agua para consumo en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5

S31	Los servicios telefónicos y de internet en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S32	Los servicios para el consumo de alimentos en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S33	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5
S34	La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su empresa.	1	2	3	4	5
S35	Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos y equipo personal que recibe.	1	2	3	4	5
S36	Las prestaciones de seguridad social que recibe y/u otros seguros.	1	2	3	4	5
S37	Las vacaciones remuneradas que obtiene.	1	2	3	4	5
S38	Las oportunidades de crecimiento que tiene.	1	2	3	4	5
S39	Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa.	1	2	3	4	5
S40	El tiempo de maternidad o paternidad que le ofrece su empresa.	1	2	3	4	5
S41	La remuneración por despido que podría recibir.	1	2	3	4	5
S42	Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal.	1	2	3	4	5
S43	Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo.	1	2	3	4	5
S44	Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
S45	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5
S46	Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc.	1	2	3	4	5
S47	La supervisión que usted debe ejercer.	1	2	3	4	5
S48	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5
S49	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
S50	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5
S51	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5
S52	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5
S53	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5
S54	Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros.	1	2	3	4	5
S55	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo o la empresa.	1	2	3	4	5

S56	Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa.	1	2	3	4	5
S57	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
S58	El tipo y duración del contrato al que está sujeto.	1	2	3	4	5
S59	El grado de seguridad de su empleo.	1	2	3	4	5
S60	La autoridad de que es objeto por parte de la empresa.	1	2	3	4	5
S61	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cuestionario Satisfacción Laboral #2

El siguiente cuestionario será utilizado con fines académicos, por lo que le solicitamos conteste todas las preguntas, le aseguramos la total confidencialidad de la información obtenida, por lo que puede sentirse libre de contestar con absoluta sinceridad. Su ayuda al responder este cuestionario es muy valiosa.

DATOS DESCRIPTIVOS		
SEXO:	Masculino_____	Femenino_____
EDAD:	NIVEL DE ESTUDIOS:	
JORNADA QUE LABORABA:	Medio tiempo_____	Tiempo completo_____

Marque el número que indique el nivel de satisfacción que encontraba cuando laboraba en la empresa Texticen, de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

1= Muy insatisfecho, 2= Algo insatisfecho, 3=Indiferente,

4=Algo satisfecho, 5= Muy satisfecho

ID	PREGUNTA	RESPUESTA
----	----------	-----------

S1	Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realizaba.	1	2	3	4	5
S2	Las satisfacciones que le producía su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5
S3	Las posibilidades de creatividad que le ofrecía su trabajo.	1	2	3	4	5
S4	Las oportunidades que le ofrecía su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5
S5	Las oportunidades que le ofrecía su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5
S6	El salario que usted recibía.	1	2	3	4	5
S7	El sistema de bonos e incentivos que usted recibía.	1	2	3	4	5
S8	La remuneración de las horas extras que usted realizaba.	1	2	3	4	5
S9	La remuneración por antigüedad que usted recibía.	1	2	3	4	5
S10	El horario de su jornada laboral.	1	2	3	4	5
S11	Los objetivos y metas que debía de alcanzar.	1	2	3	4	5
S12	El ritmo de trabajo al que estaba sometido.	1	2	3	4	5
S13	Los medios y recursos que la empresa ponía para que usted realizará su tarea.	1	2	3	4	5
S14	El tiempo que disponía para acabar sus tareas.	1	2	3	4	5
S15	El número de horas extras que realizaba.	1	2	3	4	5
S16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S17	El entorno físico y el espacio que disponía en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S18	La iluminación en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S19	La ventilación en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S20	El nivel de ruido en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S21	La temperatura del lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S22	La postura en que debía de realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
S23	La accesibilidad y comodidad de tecnologías.	1	2	3	4	5
S24	La distancia y medios de comunicación de su domicilio al trabajo.	1	2	3	4	5
S25	El lugar físico en que estaba ubicado su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S26	Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.	1	2	3	4	5
S27	La distancia física de la que se encontraba del compañero o trabajador más próximo.	1	2	3	4	5

S28	La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.	1	2	3	4	5
S29	La decoración y ambiente físico del lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S30	El servicio de agua para consumo en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S31	Los servicios telefónicos y de internet en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S32	Los servicios para el consumo de alimentos en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
S33	Las oportunidades de formación que le ofrecía la empresa.	1	2	3	4	5
S34	La posibilidad de asistencia médica que le ofrecía la empresa.	1	2	3	4	5
S35	Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos y equipo personal que recibía.	1	2	3	4	5
S36	Las prestaciones de seguridad social que recibía y/u otros seguros.	1	2	3	4	5
S37	Las vacaciones remuneradas que obtenía.	1	2	3	4	5
S38	Las oportunidades de crecimiento que tenía.	1	2	3	4	5
S39	Las condiciones de jubilación que ofrecía la empresa.	1	2	3	4	5
S40	El tiempo de maternidad o paternidad que le ofrecía la empresa.	1	2	3	4	5
S41	La remuneración por despido que pudo recibir si fue el caso.	1	2	3	4	5
S42	Los permisos que pudo obtener por razones de necesidad personal.	1	2	3	4	5
S43	Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo.	1	2	3	4	5
S44	Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
S45	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5
S46	Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc.	1	2	3	4	5
S47	La supervisión que usted debía ejercer.	1	2	3	4	5
S48	La supervisión que ejercían sobre usted.	1	2	3	4	5
S49	La proximidad y frecuencia con que era supervisado.	1	2	3	4	5
S50	La forma en que sus supervisores juzgaban su tarea.	1	2	3	4	5
S51	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibía de su empresa.	1	2	3	4	5
S52	El apoyo que recibía de sus superiores.	1	2	3	4	5

S53	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5
S54	Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros.	1	2	3	4	5
S55	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo o la empresa.	1	2	3	4	5
S56	Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa.	1	2	3	4	5
S57	El grado en que su empresa cumplía el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
S58	El tipo y duración del contrato al que estaba sujeto.	1	2	3	4	5
S59	El grado de seguridad de su empleo.	1	2	3	4	5
S60	La autoridad de que fue objeto por parte de la empresa.	1	2	3	4	5
S61	La forma en que se daba la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!

Con la información obtenida en la aplicación del cuestionario se procedió al análisis de la información, con el fin de dejar claro el nivel o grado en que se encuentra relacionada la variable satisfacción laboral con cada uno de los enfoques y componentes de los mismos.

TERCERA ETAPA

Como la tercera etapa de investigación se propuso la realización de una entrevista personal con duración de 15 a 30 minutos.

El recurso humano al cual fue dirigida esta encuesta son los que ya no laboran en la empresa y que tuvieron la disposición de apoyar a la investigación, el objetivo fue conocer las razones de finalización del vínculo laboral que tenían con la empresa objeto de estudio.

A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron en la sesión.

- ¿Qué te hacía sentir satisfecho en tu puesto de trabajo en Texticen?
- ¿Qué te hacía sentir insatisfecho en tu puesto de trabajo en Texticen?
- ¿Por qué terminaste tu relación laboral con la empresa Texticen?

Posterior a su realización se analizaron y agruparon las respuestas para poder proceder en la quinta etapa a establecer una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa Texticen.

CUARTA ETAPA

La cuarta etapa fue la medición de la rotación laboral mediante una ecuación, a continuación, se presenta la tabla 6 con los indicadores que se utilizaron.

Tabla 6.- Indicadores de la rotación laboral. Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	PORCENTAJE	INDICADORES
Rotación de personal	0 al 15%	Baja rotación
	16 a 30%	Rotación aceptable
	31% en adelante	Alta rotación

QUINTA ETAPA

En la quinta etapa se estableció un nivel de relación entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, procediendo a un análisis de las mismas y determinando el grado de relación mediante los resultados de la entrevista.

SEXTA ETAPA

En la sexta y última etapa, utilizando la información obtenida, se preparó un plan de mejora a la actual administración de recursos humanos de la empresa Texticen, buscando el objetivo de disminuir la rotación laboral mediante una mejor administración de recursos humanos, representando así un beneficio palpable tanto para la empresa como para los recursos humanos.





CAPÍTULO CINCO

CAPÍTULO CINCO: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Anteriormente se mostró el análisis situacional de la empresa Texticen, observando que dicha empresa cuenta con un listado corto de procedimientos para administrar a sus recursos humanos, tanto a nivel gerencial como de ventas, implicando la contratación del personal en base a pocos procesos.

Se sabe que el éxito de la empresa depende en gran medida a los esfuerzos de su personal; por consiguiente, aumenta la importancia de contar con un proceso de administración de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.

Para desarrollar este apartado fue importante recabar información a través de investigación, observación, cuestionario, entrevistas y entendimiento del proceso que se lleva actualmente para administrar a los recursos humanos.

Señalado a lo anterior, a continuación se describe el proceso de administración de recursos humanos que se aplica a los colaboradores de Texticen, después se muestran los resultados que se recabaron en los cuestionarios realizados a los actuales colaboradores de la empresa y a los recursos humanos que en la actualidad ya no laboran en la empresa, posteriormente, se muestran los resultados de la medición de la tasa de rotación laboral y el índice de rotación, así como costos que genera esta rotación, y finalmente, con los resultados de la entrevista se establece una relación entre las variables y se procede a realizar el plan de mejora en base a las necesidades encontradas en la empresa.

5.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En primera instancia, y de acuerdo a la observación, por el tamaño de la empresa no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, la administración de los recursos humanos depende directamente de la gerencia y los dueños, cuya tarea además es dirigir, coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales que sean necesarios, para el desarrollo adecuado de las funciones.

El gerente y el dueño, en coordinación, tienen diferentes funciones; las que se relacionan con el proceso de administración de recursos humanos son las siguientes:

- Publicación de oferta laboral a través de medios electrónicos, específicamente a través del portal del empleo del Estado de Aguascalientes.
- Filtración de curriculum vitae que llegan a través del portal y directamente al correo de la empresa.
- Llamadas para concertar citas con los interesados.
- Realizar entrevistas.
- Análisis de candidatos.
- Selección de acuerdo con las cualidades del mismo.
- Establecimiento de horario y salario.
- Supervisión y capacitación del recurso humano.
- Cálculo y pago de incentivos.
- Coordinación de actividades del personal.
- Retroalimentación verbal cuando es necesario.
- Cálculo y pago de nómina.
- Cálculo y pago de finiquito

Dentro del plan de negocios, se encuentran señalados algunos lineamientos a seguir para la contratación de personal, así como también se describen sus derechos y obligaciones, es importante señalar, que el plan de negocios carece de lineamientos para realizar actividades ajenas al reclutamiento y contratación de personal, y se hace partícipe de estas actividades en base al aprendizaje y experiencia.

A continuación, en las tablas 7 a 12, se muestran las actividades que conforman el proceso de administración de recursos que se llevan a cabo actualmente en la empresa Texticen, comparándolos y contrastándolos con la teoría presentada en el marco teórico.

Tabla 7.- Comparativa de literatura y políticas de dotación de personal empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE DOTACIÓN DE PERSONAL	
ANÁLISIS DE PUESTOS: Proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización.	Los puestos se diseñaron cuando se realizó el plan de negocios, por lo cual actualmente no se realiza ninguna actividad al respecto.
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico.	La necesidad de contratación de nuevo personal se realiza en base a las necesidades que se puedan presentar y el incremento de número de ventas.
RECLUTAMIENTO: Proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades	Se realiza la publicación de las vacantes vía internet.

apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización.	
PRUEBAS Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS: Las técnicas que se pueden utilizar para asegurarse de contratar a las personas indicadas.	Después de que el dueño selecciona directamente los curriculum vitae, en ocasiones se les pide a los candidatos realizar algún trabajo dentro de la empresa para observar su destreza.
ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS: Cómo entrevistar a los candidatos para asegurarse de contratar a la persona indicada para el puesto correcto.	Se contacta a los candidatos seleccionados para entrevistarlos por dueños y gerencia.
SELECCIÓN DE PERSONAL: Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización.	Concluida la entrevista y la revisión del curriculum el dueño y/o el gerente comunica al candidato que fue seleccionado y la fecha en que iniciará sus labores. Se le solicita además que presente sus documentos para su inscripción en el régimen de seguridad social del IMSS.

Tabla 8.- Comparativa de literatura y políticas de desarrollo de recursos humanos empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	
CAPACITACIÓN: Ofrecer la capacitación necesaria para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar sus tareas; conceptos y técnicas para desarrollar empleados, gerentes y organizaciones más capaces.	El gerente le indica al nuevo colaborador las funciones a realizar y debe guiarlo en su incorporación en relación a las actividades que le corresponderá realizar.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL:	El gerente es el responsable de presentar al nuevo integrante a sus compañeros.

Planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización.	
PLANEACIÓN DE LA CARRERA: Determinación de la secuencia óptima de carreras, definiendo las oportunidades de progreso que ofrece la organización.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.
DESARROLLO DE LA CARRERA: Mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a mediano y a largo plazo, teniendo en cuenta la realización continua del potencial existente en cargos más elevados de la organización.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.

Tabla 9.- Comparativa de literatura y políticas de seguimiento y evaluación de los recursos humanos empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO: Proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos, y en última instancia, de la organización.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.

así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.	
SISTEMA DE INFORMACIÓN: Medios y vehículos de información adecuados a las decisiones sobre recursos humanos.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.	No se lleva a cabo ninguna actividad al respecto.

Tabla 10.- Comparativa de literatura y políticas de remuneración empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	
REMUNERACIÓN FINANCIERA DIRECTA: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.	La remuneración financiera se realiza cada semana sin objeción alguna. La empresa cumple con los requisitos de ley en cuanto a la asignación de salario mínimo.
REMUNERACIÓN FINANCIERA INDIRECTA: Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.	Existen y se promueven las remuneraciones financieras indirectas.
ESTABLECIMIENTO DE PLANES SALARIALES ESTRATÉGICOS: Desarrollo de planes salariales justos para los empleados.	No existe un procedimiento donde se señale de qué manera el tabulador de salarios es actualizado. No se cuenta con una política de salarios.

<p>PRESTACIONES Y SERVICIOS: Ofrecer prestaciones que dejen en claro que la empresa considera que sus empleados son una inversión a largo plazo y se preocupar por su bienestar.</p>	<p>Los recursos humanos de la empresa están beneficiados con las prestaciones de ley.</p>
<p>RETRIBUCIÓN POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONÓMICOS: Planes de pago por desempeño como los incentivos económicos, los pagos por méritos y los incentivos que ayudan a vincular el desempeño y la remuneración o la compensación.</p>	<p>Se otorgan estímulos económicos en base al desempeño de los trabajadores, así como su puntualidad y asistencia.</p>

Tabla 11.- Comparativa de literatura y políticas de seguridad y salud empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD	
<p>SEGURIDAD Y SALUD: Cómo lograr un lugar de trabajo seguro y las leyes que rigen sus obligaciones respecto a la seguridad y la salud de los empleados.</p>	<p>La empresa da de alta a los trabajadores en el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)</p>
<p>HIGIENE EN EL TRABAJO: Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene para desempeñar los cargos.</p>	<p>El lugar de trabajo cumple con los requisitos establecidos por las normas de seguridad e higiene.</p>

Tabla 12.- Comparativa de literatura y políticas de relaciones laborales empleadas en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES	
<p>RELACIONES LABORALES: Criterios y normas de procedimientos sobre las relaciones con los empleados y los sindicatos.</p>	<p>No existe un sindicato que represente a los trabajadores, sin embargo se promueve el diálogo entre los empleados y el dueño.</p>

<p>ÉTICA, JUSTICIA Y TRATO JUSTO: Garantizar un trato justo y ético por medio de procesos disciplinarios, de queja y de la administración de carrera.</p>	<p>Se promueve el trato justo, la equidad y la ética entre los empleados y hacia los clientes</p>
<p>NEGOCIACIONES COLECTIVAS: Relaciones entre los sindicatos y la administración, negociación y celebración de contrato colectivo entre los sindicatos y la administración.</p>	<p>Debido al número de personal con el que cuenta la empresa no se posee con un sindicato que represente a los mismos.</p>
<p>COMUNICACIONES Comunicación ascendente y descendente entre los empleados y sus superiores.</p>	<p>Se promueve el diálogo y se abre espacio para escuchar y promover las opiniones de todo el personal de la empresa.</p>

Una vez mostrado de qué manera se llevan a cabo los distintos procedimientos que se relacionan con el proceso de recursos humanos dentro de la empresa Texticen, se detectaron los siguientes aspectos:

- En primera instancia, no existen manuales de procedimientos en cuales basarse, el dueño le da indicaciones al gerente de las actividades que debe de realizar para gestionar a los recursos humanos, o lo hace directamente.

Políticas de dotación de personal

Análisis de puestos:

- En relación con el análisis de puestos, el plan de negocios donde se describen los mismos no ha sido replanteado según las necesidades

vigentes de la empresa, se ha realizado contratación de colaboradores sin determinar los deberes y conocimientos del nuevo recurso humano.

- La razón por la que la empresa no posee un análisis de puestos actualizado es por la falta de tiempo, así como una necesidad no detectada.

Planeación de recursos humanos:

- Existen actividades que se relacionan con el proceso de recursos humanos y que se llevan a cabo de manera cotidiana y no se reflejan en ningún procedimiento, tal es el caso de la planeación de contratación de nuevos recursos humanos y la manera en que se lleva a cabo el reclutamiento de estos.
- El gerente conversa con el dueño para comentar las necesidades de contratación y si el dueño así lo decide se publica la convocatoria.

Reclutamiento:

- Ya que por el tamaño de la empresa no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, el dueño efectúa las acciones de reclutamiento de personal, publica la convocatoria en portales de empleo gratuitos vía internet y decide a quien contactar en base a su experiencia y afinidad con actividades similares a las solicitadas.
- El gerente participa en actividades relacionadas con el reclutamiento ocasionalmente, dependiendo de la carga laboral que pueda estar presentando, de manera espontánea revisa los curriculum vitae que llegan al correo.

Pruebas y selección de empleados:

- No existen formatos establecidos para que se pueda emitir una opinión de evaluación de los curriculum vitae que se reciben, y en algunos casos se omiten actividades que se realizaron con algún otro candidato.

Entrevista a los candidatos:

- No existe una serie de procedimientos o preguntas preestablecidas que se realicen al candidato, para asegurarse de realizar la contratación del recurso humano adecuado.
- Durante la o las entrevistas con el prospecto, se determina el sueldo que se ofrecerá.

Selección del personal:

- No se realizan llamadas para solicitar referencias del candidato seleccionado, así mismo, el dueño realiza la selección del candidato que puede cubrir total o parcialmente el perfil de la vacante existente, previa consulta con el gerente.
- No se encuentran establecidos los parámetros para realizar la evaluación o realizar pruebas, originando un resultado de selección subjetiva.
- La selección de personal se lleva a cabo de una manera empírica e incompleta, aunque cumplen con algunos pasos.
- El dueño y/o el gerente indican la aprobación para cubrir la vacante de manera verbal.
- Se notifica al candidato vía telefónica que fue seleccionado, se le solicita que presente una serie de documentos para proceder con el alta en el Instituto

Mexicano del Seguro Social (IMSS), sin embargo, y aunque así lo señala el plan de negocios, no se realiza una firma de contrato.

- El reglamento se entrega al nuevo colaborador después de varios días posteriores a la entrada a la empresa.

Políticas de desarrollo de recursos humanos

Capacitación:

- No existen formatos señalados para cumplir con el objetivo de un programa de capacitación a nuevos colaboradores.
- No se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación para ningún puesto dentro de la empresa, a pesar de que el dueño reconoce que los empleados presentan carencias en habilidades referentes a ventas.
- Se llevan diferentes actividades de inducción, con la intención de integrar lo más rápido posible al nuevo colaborador, sin embargo, la información que era necesaria recibir cuando ingresaron, se da mediante pláticas informales con los compañeros de trabajo.
- Respecto a la implementación de capacitación y desarrollo, no se encuentra establecido ningún programa formal como parte de algún procedimiento.
- La capacitación del nuevo personal se realiza de manera empírica, informal y desorganizada.

Integración de personal:

- La principal actividad que se lleva a cabo para realizar una integración de personal es presentar formalmente al nuevo colaborador.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- A pesar de no contar con un procedimiento adecuado, se cumple con dar la bienvenida al nuevo colaborador, con presentarlo con sus compañeros de trabajo y con brindarle sus herramientas de trabajo; toda la información se brinda solamente de manera oral y breve.

Planeación de la carrera:

- Respecto a la implementación de la planeación de la carrera no se encuentra establecido ningún programa como parte de algún procedimiento.
- No se poseen descripciones, especificaciones, perfiles ni manuales de puestos, por lo que dan a conocer las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de manera breve y verbal.

Desarrollo de la carrera:

- No se realizan actividades para lograr la mejora continua de los recursos humanos y el crecimiento dentro de la organización.

Políticas de seguimiento y evaluación de los recursos humanos

Administración del desempeño:

- No existen medios a los que se recurran para detectar necesidades de capacitación y desarrollo en los que se pueda determinar áreas de oportunidad bajo las cuales los colaboradores se auxilien para mejorar su desempeño.

Evaluación del desempeño:

- Dentro de los procedimientos autorizados no existe actividad alguna que haga referencia a la evaluación del desempeño de los recursos humanos, no existen formatos o reportes establecidos para evaluar el mismo, y la manera en que se determina es en base a los comentarios y observaciones que realiza el gerente.
- El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera empírica e incompleta, no se poseen estándares ni metas de desempeño.

Sistema de información:

- No se posee un método estructurado en el que basarse para evaluar y brindar retroalimentación y cuando se realiza, se lleva a cabo de manera informal y solamente oral.

Auditoría de recursos humanos:

- Se carece de métodos de evaluación para asegurar la adecuación oportuna de la administración de recursos humanos.

Políticas de remuneración

Remuneración financiera directa:

- Las retribuciones económicas se realizan semanalmente y sin excepción a todos los colaboradores de la empresa, el monto varía según el puesto que

se tenga a cargo, basándose en la remuneración promedio que manejan empresas de ramo similar.

- La remuneración no se ha visto afectada por el aumento del salario mínimo.
- No se han realizado negociaciones salariales entre los trabajadores y los patrones.
- No se han realizado evaluaciones salariales o análisis de puestos para determinar el valor relativo de los mismos.
- Las horas extras son pagadas.

Remuneración financiera indirecta:

- Existen remuneraciones financieras indirectas establecidas por la ley como lo son el seguro social, las vacaciones y el aguinaldo, así como retribuciones por medio de comidas.

Establecimiento de planes salariales estratégicos:

- No existe un procedimiento donde se señale de qué manera el tabulador de salarios es actualizado.

Prestaciones y servicios:

- La empresa ofrece las prestaciones de ley.
- La empresa otorga vacaciones con base en la antigüedad del empleado.
- Se otorga asueto o medio día libre durante algunas celebraciones religiosas.
- Se permiten ausencias con o sin goce de sueldo.

Retribución por desempeño e incentivos económicos:

- Para el otorgamiento de estímulos, no existe un parámetro establecido de evaluación, por lo cual el dueño y el gerente deciden el monto del incentivo económico que se otorgará a los colaboradores.

Políticas de seguridad y salud

Seguridad y salud:

- La empresa es consciente del fomento y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.
- La empresa se preocupa por la protección de los trabajadores en su lugar de empleo.
- El lugar de trabajo es un entorno adaptado a las necesidades físicas de los trabajadores.

Higiene en el trabajo:

- Se promueven determinadas conductas de prevención como lavado de manos y orden y limpieza en el espacio de trabajo.
- La empresa está comprometida con el orden y la higiene del espacio, así como da respuesta rápida a las necesidades de los colaboradores.

Políticas de relaciones laborales

Relaciones laborales:

- Se fomenta la cooperación y el diálogo entre el patrón y los empleadores.
- Existe la voluntad de ambas partes de entablar diálogos con respeto.
- Debido a la cantidad de los recursos humanos existentes en la empresa, no se cuenta con un sindicato que represente a los trabajadores.
- Se llegan a acuerdos en base al diálogo entre el dueño y los trabajadores.

Ética, justicia y trato justo:

- El dueño genera algunas estrategias para generar un ambiente de confianza y respeto entre los empleados.
- Se percibe una buena reacción de los empleados ante las decisiones y procesos que se llevan a cabo.
- No se evalúan las actividades de la empresa relacionadas con la ética, ya que no se ha visto en la necesidad de recurrir a esto.
- La empresa no se ha visto en la necesidad de despedir a algún empleado, por lo cual no ha incurrido en despidos injustificados o demandas por parte de los colaboradores.
- No existen políticas de empleo y procedimientos para la resolución de disputas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Negociaciones colectivas:

- No existe algún grupo o sindicato que represente a los empleados de la empresa.

Comunicaciones:

- Se promueve la comunicación entre los colaboradores de la empresa, así como con el dueño, de forma ascendente y descendente.
- Existen varios métodos de comunicación interna, como lo son el teléfono, las reuniones grupales, el correo electrónico, la mensajería instantánea, así como la comunicación frente a frente.
- Se mantiene al equipo de trabajo informado de los avances de la empresa, así como de las decisiones que se van tomando en el camino.
- Se comunican los éxitos y fracasos de la empresa, y se escuchan posibles soluciones por parte de todos los colaboradores.
- Existe transparencia con la información y se trata de mantener a los recursos humanos motivados.

Después de presentar los procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos que han sido autorizados o realizados por la empresa, se muestra cómo en la práctica se siguen los procedimientos de manera distinta en diferentes ocasiones, independientemente de si existe formalización o no de estos, por lo cual se deben de gestionar y formalizar las actividades a realizar para cumplir con el mismo objetivo siempre.

Es interesante notar que la ausencia de formalización en las actividades que se realizan para la administración de los recursos humanos se atribuye a dos factores:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

porque no lo consideran importante y porque no tienen tiempo de elaborarlas, lo que refleja la ausencia de la administración de recursos humanos.

En cuanto al reclutamiento de nuevo personal, se muestra que cuando se requiere cubrir una nueva vacante, no existe ninguna constancia escrita que valide el proceso de reclutamiento ni las condiciones de trabajo que se ofrecerán a los candidatos, no existe un esquema de seguimiento del proceso, ni validación de la experiencia ni referencias, la entrevista se realiza sin tener una guía que facilite la misma, y la selección del personal la realiza el dueño, comunicándola al gerente para pedir su aprobación.

Respecto a la contratación se notó que la empresa no posee ningún tipo de contrato escrito para sus empleados.

En relación con la inducción, a los empleados se les da la bienvenida y se les dan a conocer sus condiciones de trabajo, así como se muestran las herramientas y el espacio de trabajo que utilizarán, adicionalmente, se suele incluir una breve explicación oral de las funciones y responsabilidades del cargo y una presentación con el personal de la empresa; así, el proceso de inducción cubre parcialmente la inducción a la empresa, y deja sin atender la inducción al puesto.

En cuanto a la capacitación, se visualizó que no se planea una capacitación del personal para que realice sus labores con efectividad, si no que a través de que se necesita realizar las actividades se explica por parte de los diferentes compañeros de trabajo cual es el procedimiento para su ejecución.

Por otra parte, es importante destacar que el análisis de puestos no ha sido actualizado por falta de tiempo para elaborarlo, lo que puede reflejarse en la inexistencia de división de trabajo y líneas de autoridad y comunicación entre los puestos.

El no contar con análisis de puestos implica riesgos de cometer errores en el desempeño de las funciones de cada cargo, ya que con la utilización de estos se

podría transmitir claramente a todos los recursos humanos el alcance de las posiciones de trabajo y sus interrelaciones.

Asimismo, la investigación también arrojó que a los empleados se les dan a conocer únicamente de manera oral las tareas y responsabilidades de su puesto, lo cual limita sus condiciones para desempeñar el mismo.

La investigación también mostro que el gerente y el propietario no evalúan el desempeño de los recursos humanos, pero ocasionalmente se realiza retroalimentación verbal.

Otro hallazgo importante de esta investigación es que la responsabilidad de la administración de recursos humanos recae sobre dos personas, el propietario y en seguida de él, el gerente, lo cual dificulta el aprovechamiento del recurso humano, ya que estas tareas deben asignarse a quienes posean conocimiento y experiencia adecuada para realizarlo.

Así, de todos los pasos de la administración de recursos humanos, Texticen no realiza planeación de personal por lo que se estima que su administración es en general, informal y empírica, lo cual dificulta alcanzar las metas mediante las habilidades y conductas de los empleados.

Ante esta situación, es importante considerar que un adecuado proceso de administración de recursos humanos, el cual no solamente está integrado por la contratación de un nuevo colaborador, debe involucrar mecanismos para captar y mantener al personal calificado necesario para cumplir las funciones y lograr las metas organizacionales que la empresa requiere.

5.2 SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a la variable satisfacción laboral de acuerdo con los enfoques reto del trabajo, recompensas

justas, condiciones de trabajo, lugar de trabajo, accesibilidad, oportunidades, equipos de trabajo, compatibilidad con el puesto y compromiso en la organización de los trabajadores actuales y anteriores de la empresa.

Se obtuvo una participación del 100% del total de los recursos humanos que actualmente laboran en la empresa, y un 88% de los recursos humanos que se han separado de la misma.

En función del enfoque reto del trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en las tablas número 13 y 14.

Tabla 13.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque reto del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S1	S2	S3	S4	S5
ACTUALES	4.2	4.2	4.2	4.8	4.4
SEPARADOS	4.4	3.6	4.1	3.9	3.4
GLOBAL	4.3	3.9	4.2	4.4	3.9

Tabla 14.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque reto del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
RETO DEL TRABAJO	ACTUALES	4.4
	SEPARADOS	3.9
	GLOBAL	4.2

Los resultados muestran que los recursos humanos se sienten y se han sentido satisfechos en referencia a los retos que les presenta su trabajo. El valor más bajo se presentó en el ítem 5, “las oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar”, esto fue porque una respuesta frecuente fue “indiferente”, por lo cual no se afecta negativamente el resultado.

En las siguientes tablas, 15 y 16, se muestran los resultados del enfoque recompensas justas, el cual está ligado al salario, bonos, remuneración de horas extras y remuneración por antigüedad en la empresa.

Tabla 15.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque recompensas justas. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S6	S7	S8	S9
ACTUALES	3.6	3	3.8	2.8
SEPARADOS	3.4	3	3.6	3.3
GLOBAL	3.5	3	3.7	3

Tabla 16.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque recompensas justas. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
RECOMPENSAS JUSTAS	ACTUALES	3.3
	SEPARADOS	3.3
	GLOBAL	3.3

Los resultados demostraron que los recursos humanos actuales se sienten satisfechos y algunos otros indiferentes con el salario que perciben actualmente, además de esto, la mayoría siente indiferencia respecto a las demás recompensas salariales que perciben, es por esto que el promedio global se vio afectado, por otro lado, el 25% de los recursos humanos que se encuentran separados de la empresa demostraron estar algo insatisfechos por el salario, y el 38% también por el sistema de bonos e incentivos que percibían, al igual que los empleados actuales, también sienten indiferencia respecto a las demás recompensas salariales, como la remuneración por horas extras y la remuneración por antigüedad.

A continuación, se presentan las tablas 17 y 18 con los resultados del enfoque condiciones de trabajo, el cual incluye aspectos como horario, objetivos y metas,

ritmo de trabajo, medios y recursos que la empresa dispone para realizar el trabajo, tiempo para realizar el trabajo y las horas extras a las cuáles están sometidos.

Tabla 17.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque condiciones de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S10	S11	S12	S13	S14	S15
ACTUALES	3.8	3.4	3.8	4	4.2	3.8
SEPARADOS	3.5	4.1	4.1	3.9	3.6	3.8
GLOBAL	3.7	3.8	4	4	4	3.8

Tabla 18.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque condiciones de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
CONDICIONES DE TRABAJO	ACTUALES	3.8
	SEPARADOS	3.8
	GLOBAL	3.8

Los resultados arrojados confirman que el 28% de los recursos humanos se muestran algo insatisfechos respecto al horario de su jornada laboral, al contrario de esto, la mayoría muestran satisfacción o indiferencia respecto a otros aspectos sobre las condiciones de trabajo.

A continuación, se presentan en las tablas 19 y 20 los resultados derivados del enfoque lugar de trabajo, el cual conlleva aspectos relacionados con el entorno físico.

Tabla 19.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque lugar de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22
ACTUALES	4.2	2.2	3.8	4	3.2	3.4	4
SEPARADOS	3.8	2.5	4.1	4.3	3	3.1	3.3
GLOBAL	4	2.4	4	4.2	3.1	3.3	3.7

Tabla 20.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque lugar de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
LUGAR DE TRABAJO	ACTUALES	3.5
	SEPARADOS	3.4
	GLOBAL	3.5

Los resultados demuestran que los recursos humanos se sienten y sentían satisfechos respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, iluminación y ventilación, en cambio, algunos se sienten algo insatisfechos respecto a circunstancias tales como el entorno físico y el espacio que disponen en su lugar de trabajo, así como temperatura, nivel de ruido y la postura en que deben de realizar su trabajo.

En las tablas 21 y 22, se muestran los resultados procedentes del enfoque accesibilidad, con aspectos alusivos al lugar físico, entorno físico y a medios de comunicación.

Tabla 21.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque accesibilidad. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32
ACTUALES	4.2	4.4	5	3.8	2.4	3.8	3.8	4	4.8	3

SEPARADOS	4.1	4.3	4.3	3	2.4	3	3.8	3.8	4.4	3.5
GLOBAL	4.2	4.4	4.7	3.4	2.4	3.4	3.8	3.9	4.6	3.3

Tabla 22.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque accesibilidad.
Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
ACCESIBILIDAD	ACTUALES	3.9
	SEPARADOS	3.6
	GLOBAL	3.8

La mayoría de los recursos humanos se encuentran satisfechos con los temas referidos a tecnologías, lugar de trabajo, servicios sanitarios, servicio de agua para consumo y servicios telefónicos y de internet; en cambio, algunos se muestran algo insatisfechos respecto la visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo y con los servicios que la empresa ofrece para el consumo de alimentos, destacando con mayor insatisfacción la distancia física a la que se encuentran o se encontraban del compañero más próximo.

Para continuar, se encuentran los resultados de la satisfacción laboral con enfoque a las oportunidades laborales en las tablas 23 y 24.

Tabla 23.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque oportunidades laborales.
Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43
ACTUALES	3.6	3	3.4	3	3.8	3.6	3	3	3.5	5	5
SEPARADOS	4	3.1	3.9	2.9	3.3	3.9	3.3	2.9	3.6	4.8	4.5
GLOBAL	3.8	3.1	3.7	3	3.6	3.8	3.2	3	3.6	4.9	4.8

Tabla 24.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque oportunidades laborales. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
OPORTUNIDADES	ACTUALES	3.5
	SEPARADOS	3.6
	GLOBAL	3.6

Los resultados se muestran cerca de tres debido a que la mayoría de los colaboradores respondieron sentirse indiferentes, satisfechos o muy satisfechos respecto a las oportunidades en relación a formación, prestaciones, permisos, entre otros, que les ofrece u ofrecía la empresa.

En seguida, en las tablas 25 y 26, se exponen los resultados derivados del enfoque equipos de trabajo.

Tabla 25.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque equipos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S44	S45	S46
ACTUALES	5	5	4.4
SEPARADOS	4.4	4.4	3.6
GLOBAL	4.7	4.7	4

Tabla 26.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque equipos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
EQUIPOS DE TRABAJO	ACTUALES	4.8
	SEPARADOS	4.1
	GLOBAL	4.5

Derivado de los resultados se indica que los recursos humanos se sienten y sentían satisfechos respecto a las relaciones personales con sus compañeros de trabajo, sus superiores, clientes y proveedores.

En las tablas siguientes, 27 y 28, se muestran los resultados que se originaron de las respuestas del enfoque compatibilidad con el puesto.

Tabla 27.- Resultados del cuestionario satisfacción laboral con enfoque compatibilidad con el puesto. Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HUMANOS	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S53	
ACTUALES	4.4	4.6	4.4	4.6	4.8	5	4.6	
SEPARADOS	3.9	4.4	3.6	4.4	4.4	4.4	4.3	
GLOBAL	4.2	4.5	4	4.5	4.6	4.6	4.5	
RECURSOS HUMANOS	S54	S55	S56	S57	S58	S59	S60	S61
ACTUALES	4.4	4.6	4.4	4.4	4.2	4.4	3.6	4.6
SEPARADOS	4	4.1	4.4	4.4	4.4	3.9	4.4	4.4
GLOBAL	4.2	4.4	4.4	4.4	4.3	4.2	4	4.5

Tabla 28.- Resultados promedio del cuestionario satisfacción laboral con enfoque compatibilidad con el puesto. Fuente: Elaboración propia.

ENFOQUE	RECURSOS HUMANOS	RESPUESTA
COMPATIBILIDAD CON EL PUESTO	ACTUALES	4.7
	SEPARADOS	4.1
	GLOBAL	4.4

Los resultados muestran, que el 100% de los recursos humanos que actualmente laboran en la empresa se sienten satisfechos respecto a temas de supervisión, participación, igual y justicia, autoridad y negociación.

En cambio, el 25% de los recursos humanos separados de la empresa, se sentían algo insatisfechos respecto a la proximidad y frecuencia con la que eran supervisados, y el 38% manifestaron que se sentían algo insatisfechos derivado del grado de seguridad de su empleo.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta sobre satisfacción laboral, se puede concluir que los recursos humanos actuales se sienten en general satisfechos respecto a los enfoques por los cuales fueron encuestados, destacando que el aspecto en donde muestran algo de insatisfacción son los siguientes:

- El horario de su jornada laboral.
- El nivel de ruido en su lugar de trabajo.
- La temperatura de su lugar de trabajo.
- La postura en que debe de realizar su trabajo.
- La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.
- La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.
- Los servicios para el consumo de alimentos en su lugar de trabajo.

Asimismo, los aspectos en que los recursos humanos que ya no colaboran en la empresa se sentían insatisfechos son los siguientes:

- El salario que recibían.
- El sistema de bonos e incentivos que recibían.
- El entorno físico y el espacio que disponían en su lugar de trabajo.
- La distancia física a la que se encontraban del compañero o trabajador más próximo.
- La visibilidad de otras personas desde el punto de trabajo.
- Los servicios para el consumo de alimentos en el lugar de trabajo.

- La proximidad y frecuencia con la que eran supervisados.
- El grado de seguridad que tenían en su empleo.

5.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

En este apartado se presentarán los resultados que se obtuvieron en base a la medición de la rotación de personal, algunos costos que se generaron y el impacto que tuvo la rotación en las ventas mensuales y anuales.

TASA DE ROTACIÓN MENSUAL Y ANUAL

A continuación, se presentan el gráfico 4 y las tablas número 29 y 30 con la información obtenida en la empresa en estudio, con respecto a la tasa de rotación de personal, en ellas se muestra el número de personas que ingresaron y salieron por mes, así como el promedio de trabajadores mensual y anual.

Tabla 29.- Tasa de rotación laboral mensual en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

MES	INGRESOS	SEPARACIONES	TRABAJADORES	TASA DE ROTACIÓN
Octubre 2017	3	1	2	50%
Noviembre 2017	0	0	2	0%
Diciembre 2017	0	0	2	0%
Enero 2018	0	0	2	0%
Febrero 2018	2	1	2.5	33%
Marzo 2018	0	0	3	0%
Abril 2018	0	0	3	0%
Mayo 2018	0	1	2.5	40%
Junio 2018	3	2	3	66%
Julio 2018	3	0	6	0%
Agosto 2018	2	2	6	33%
Septiembre 2018	1	2	5	40%

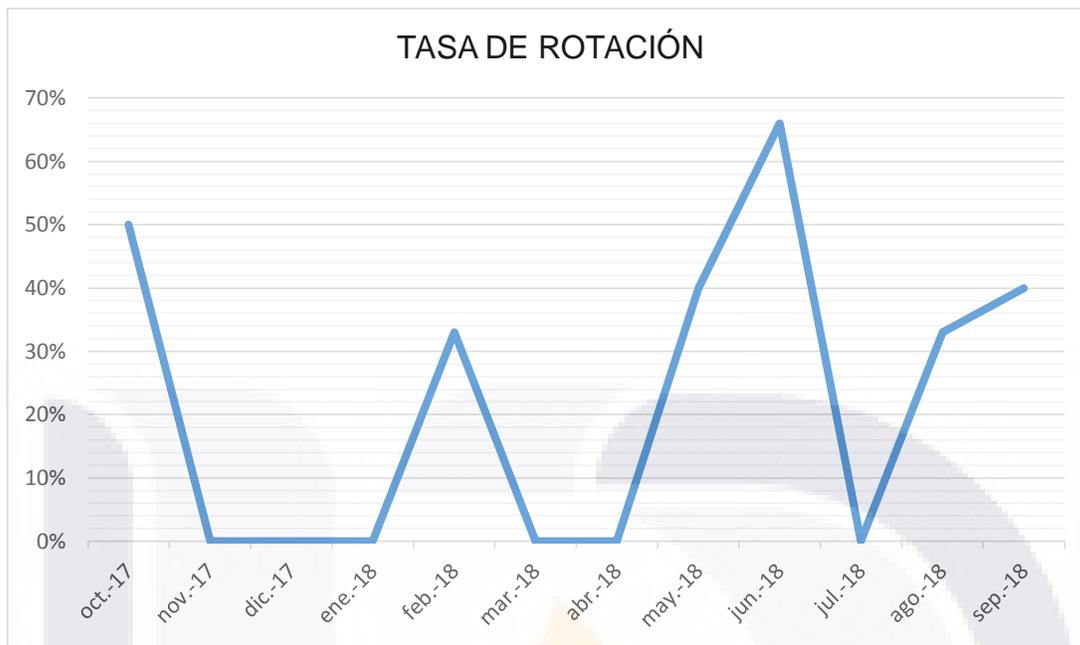


Gráfico 4.- Tasa de rotación laboral mensual en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30.- Tasa de rotación laboral anual en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

ANUAL	INGRESOS	SEPARACIONES	TRABAJADORES	TASA DE ROTACIÓN
Octubre 2017	-	9	3.5	34.09%
Septiembre 2018	15			

En este comparativo se observa que en el último semestre se obtuvo una rotación de personal alta (mayor al 31%), siendo que en el semestre anterior era considerada baja. En relación con esta situación se encontró que en este último semestre hubo un crecimiento en personal en la empresa, debido a la introducción de medios turnos, lo cual aumento el índice de rotación, sin embargo, aun considerando a este nuevo personal, la empresa posee un nivel alto de rotación.

A continuación, se muestra en el gráfico 5, la permanencia dentro de la empresa por parte de los recursos humanos.

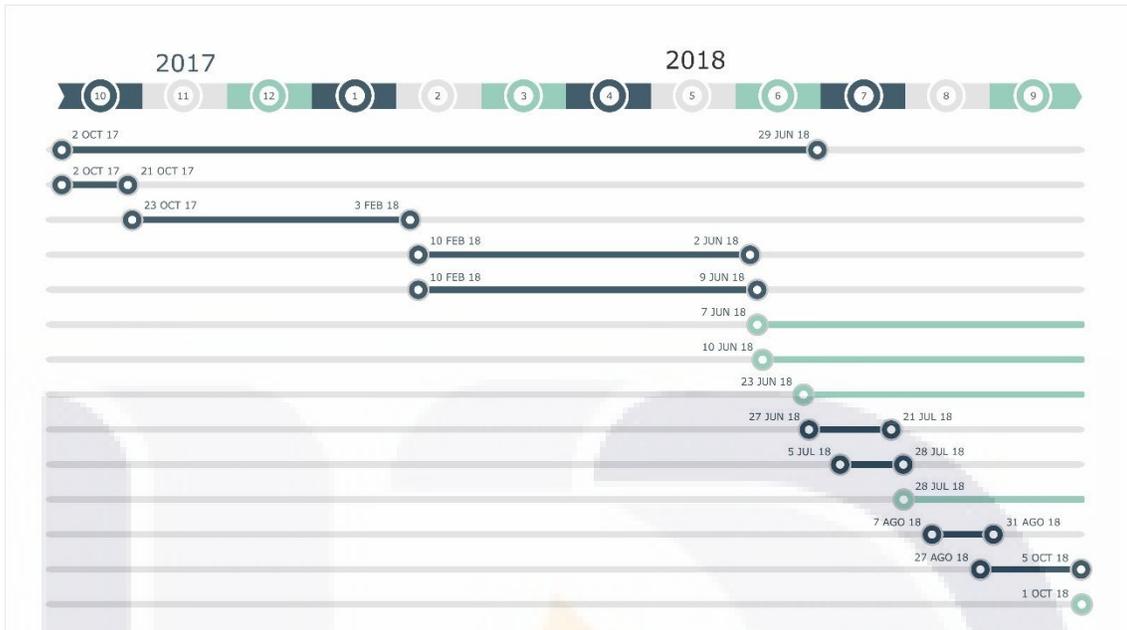


Gráfico 5.- Permanencia en la empresa por parte de los recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

Se pudo observar que el periodo más largo es el empleado con 9 meses de antigüedad, y la menor duración fue la de tres empleados que solo tuvieron una estancia de 3 semanas.

El tener una alta rotación de personal se ve afectado el funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa, ya que comúnmente, cada vez que se retira un empleado que ya había desarrollado conocimientos y experiencia en el puesto, se debe de invertir tiempo para encontrar su reemplazo y que esté sea entrenado para poder desempeñar responsablemente su puesto.

COSTOS DE LA ROTACIÓN LABORAL

En lo que respecta a los costos de la rotación de personal, la sustitución de un recurso humano puede consumir tiempo y dinero, los costos en la empresa Texticen se pueden ver reflejados en varios sentidos, como lo son los siguientes:

- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento.
- Gastos en evaluación de candidatos.
- Gastos en documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, etc.
- Costo del tiempo en el que los colaboradores de la empresa invierten en la inducción y capacitación del recurso humano recién ingresado.
- Gastos por pagos de prestaciones generadas por parte del recurso humano.
- Costo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima vacacional proporcional, etc.
- Pérdida en el ritmo de trabajo ocasionado por la vacante.
- Inseguridad inicial del nuevo colaborador y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a los compañeros por parte del elemento que se retira y del entrante.
- Influencia del aspecto anterior en la moral y la actitud del gerente.
- Influencia de los últimos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.
- Gastos de horas extras necesarias para cubrir la vacante.
- Tiempo adicional de los recursos humanos invertido en la integración y capacitación del nuevo trabajador.
- Falta de calidad en el servicio al cliente prestado por el nuevo trabajador en periodo de capacitación.

En las tablas 31 y 32 se presenta el costo porcentual que se generó por pago de finiquitos derivados a la desvinculación de los recursos humanos en referencia a la utilidad generada por la empresa de manera mensual y anual.

Tabla 31.- Costo mensual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

MES	COSTO PORCENTUAL
Octubre 2017	2.12%
Febrero 2018	1.67%
Mayo 2018	2.34%
Junio 2018	12.41%
Julio 2018	1.10%
Agosto 2018	0.47%
Septiembre 2018	1.56%



Gráfico 6.- Costo mensual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.- Costo anual porcentual de la separación de los recursos humanos en referencia a la utilidad de la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

MES	COSTO PORCENTUAL
Octubre 2017	-
Septiembre 2018	2.76%

Se puede observar, que, aunque los costos de desvinculación, específicamente de finiquitos otorgados a los recursos humanos que decidieron separarse de la empresa, no representaron en escala un valor alto, en el mes de junio del 2018 los costos llegaron al 12.41% de las utilidades, lo cual trajo consigo efectos negativos a la economía de la empresa.

IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS VENTAS

Debido a innumerables aspectos, la acelerada rotación de personal se convierte en un factor de perturbación, en especial en una empresa como Texticen, ya que el recurso humano es clave para que ésta sea exitosa debido a que su trato con el cliente es directo y la alta rotación puede influir en las ventas que se generan.

En las tablas 33 y 34, así como en el gráfico 7 se muestra una comparativa de las prendas vendidas mensualmente y anualmente, así como las ventas que se generaron en base a éstas.

Tabla 33.- Ventas mensuales generadas por la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

MES	PRENDA VENDIDAS	VENTAS
Octubre 2017	1182	\$86,190.51
Noviembre 2017	2101	\$210,696.87
Diciembre 2017	1942	\$201,193.01
Enero 2018	2199	\$159,935.74
Febrero 2018	2258	\$142,124.11
Marzo 2018	3130	\$291,721.86
Abril 2018	17467	\$784,564.22
Mayo 2018	7501	\$455,400.47
Junio 2018	8250	\$393,585.20
Julio 2018	4639	\$302,453.64
Agosto 2018	7133	\$448,874.62
Septiembre 2018	7870	\$483,567.17

Tabla 34.- Ventas anuales generadas por la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

PERIODO	PRENDA VENDIDAS	VENTAS
Octubre 2017		
-	65672	\$3,960,307.41
Septiembre 2018		

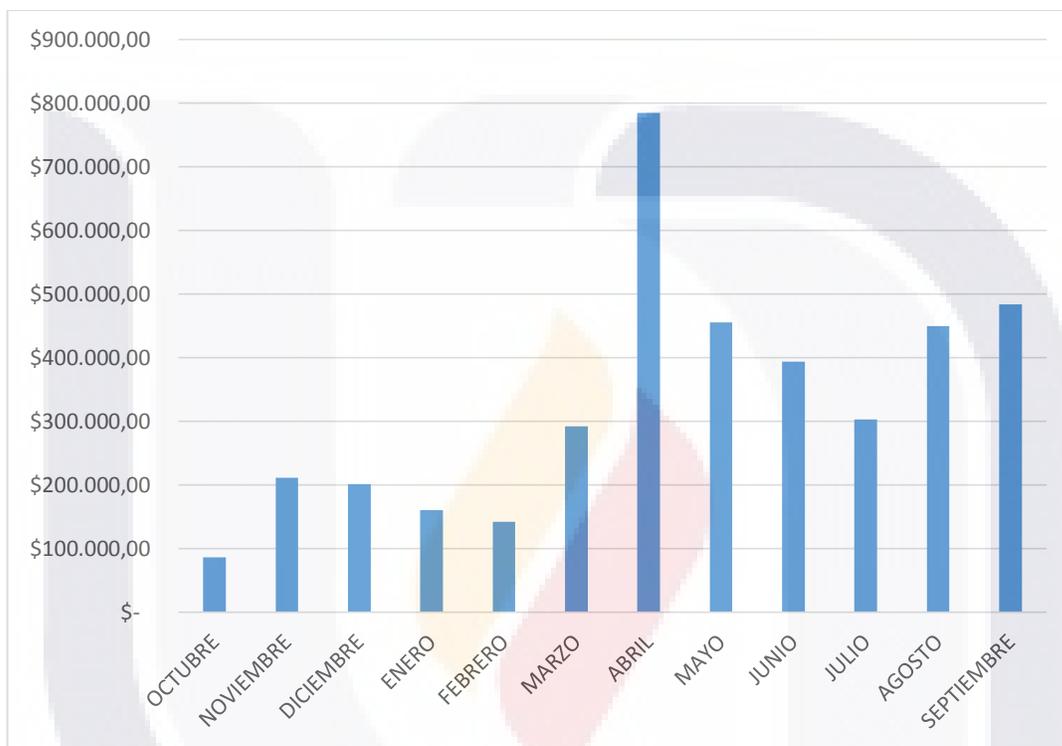


Gráfico 7.- Ventas mensuales generadas por la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en los gráficos 8 y 9 se presenta una comparativa de ventas mensuales y la tasa de rotación de los recursos humanos presentada en el mismo periodo para su posterior análisis de impacto en las mismas.

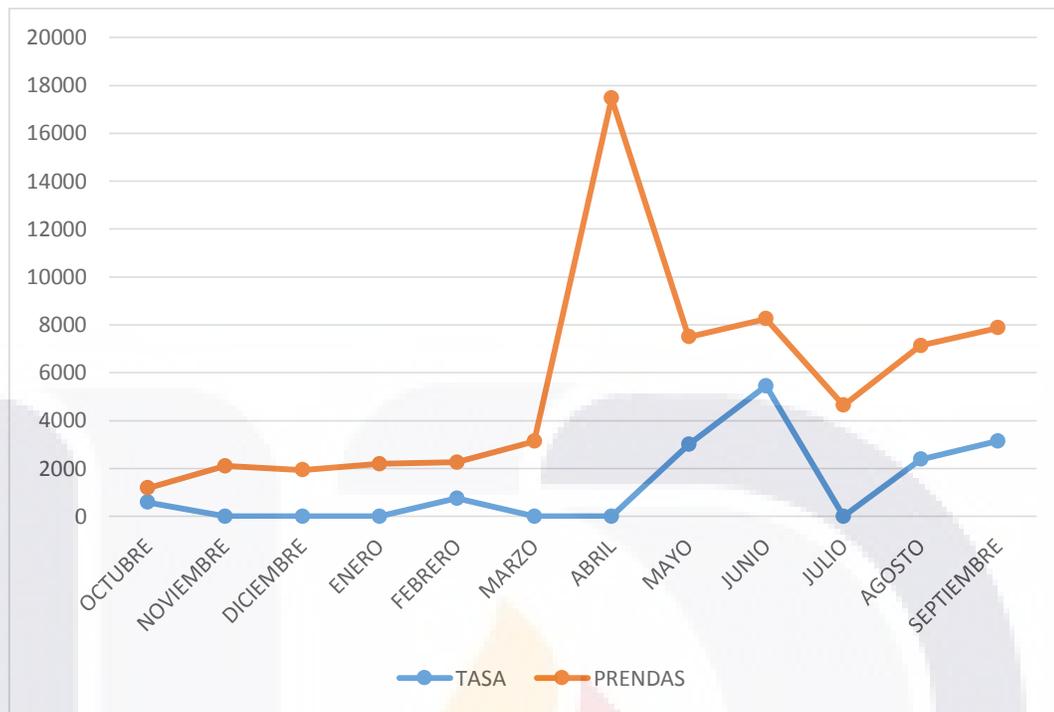


Gráfico 8.- Tasa de rotación laboral y cantidad de prendas vendidas mensualmente en la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

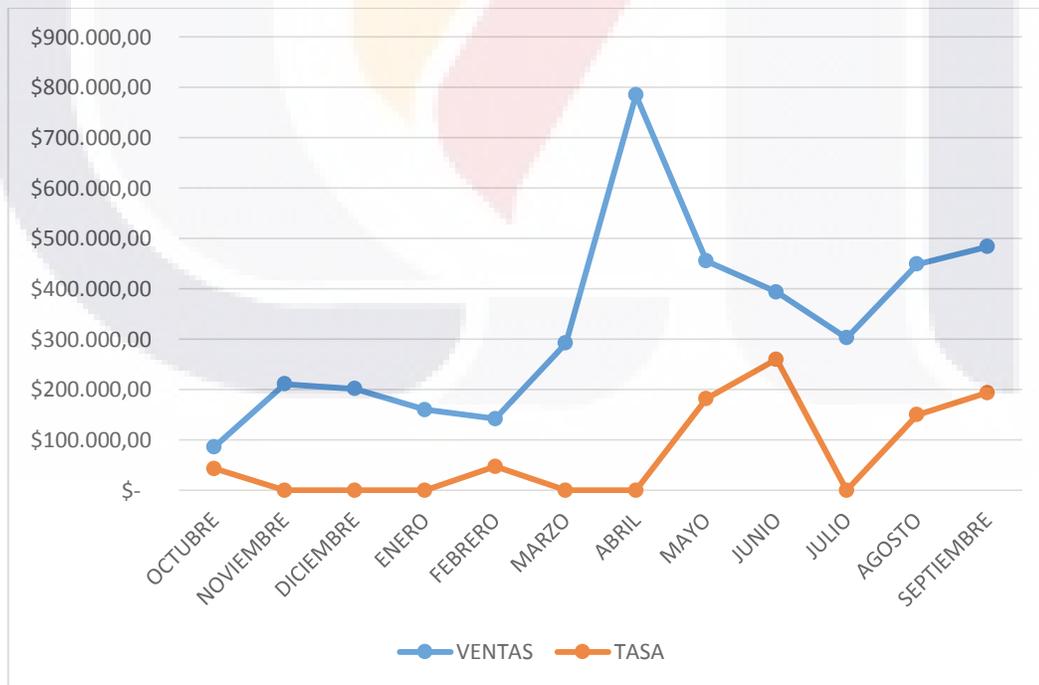


Gráfico 9.- Tasa de rotación laboral y ventas mensuales de la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se puede observar que existe un impacto entre las ventas y la tasa de rotación de personal, ya que en los meses que se presentó una alta tasa de rotación de personal hubo un decremento en las ventas, esto se puede ver reflejado en los meses de febrero, mayo y junio, por otro lado, en los meses de agosto y septiembre también se presentó una tasa de rotación alta, sin embargo, las ventas se incrementaron, lo que se explica debido a que la empresa introdujo vacantes de medio turno, lo cual no impacto pérdidas financieras a la empresa y el personal de la empresa fungió más como equipo que individualmente.

En base a la información recabada y a la investigación de campo realizada, se puede determinar que la empresa tiene una alta rotación de personal, lo cual provoca consecuencias negativas como lo son una mala imagen a los clientes, dificultad por parte del personal al integrarse y trabajar en equipo, baja productividad, brindar servicios de mala calidad y falta de compromiso hacia el logro de metas organizacionales.

Asimismo, la tasa de rotación alta influyo de una manera directa en los trabajadores, ya que se generó un clima de frustración y confusión por la llegada de nuevo personal.

La capacitación constante también represento un problema en la empresa, ya que se convirtió en un punto repetitivo y frustrante, además de que se consumió tiempo, ya que debido a la variabilidad de actividades se invirtieron días para capacitar adecuadamente al nuevo elemento.

La satisfacción del servicio al cliente también se ha visto afectada, ya que el nuevo recurso humano que se encuentra en etapa de capacitación no se encuentra completamente informado y no es capaz de afrontar de manera eficaz los problemas de los clientes.

Respecto a lo anterior, el recurso humano que apenas se integra necesita tiempo para lograr ser eficiente en las labores que desempeña, ya que tiene que aprender a desarrollar las tareas de su puesto, mientras tanto, los niveles de productividad de

la empresa se disminuyen. Otro aspecto es que un nuevo colaborador está más propenso a cometer errores graves que pueden impactar en el servicio de la empresa.

Conforme los compañeros de trabajo se conocen a través del tiempo también las relaciones personales y laborales se empiezan a construir, esto trae como consecuencia la aparición de cierto nivel de simpatía y confianza, lo cual contribuye a propiciar un ambiente en donde los nuevos colaboradores se desempeñan mejor en equipo y motivan a que unos a otros se ayuden.

5.4 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Para obtener los resultados acerca de la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal se realizó una entrevista personal a los recursos humanos desvinculados de la empresa en relación a la satisfacción que expresaban sentir respecto a la misma y el motivo por el cual se desvincularon de esta, a continuación se presentan los resultados en la tabla 35.

Tabla 35.- Ventas anuales generadas por la empresa Texticen. Fuente: Elaboración propia.

MOTIVOS DE DESVINCULACIÓN				
SUJETO	OTRO TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	SALARIO	UNIVERSIDAD
1		x	x	
2	x			
3	x			
4	x			
5				x
6		x		
7	x			
8	x			

Los datos presentados en la tabla indican que, de 8 sujetos investigados, se encontraron 5 causas de rotación por cambio de trabajo, 2 por ambiente de trabajo, 1 por salario y 1 por carga académica en la universidad.

Lo anterior, sugiere, que solo el 25% del personal se retiró de la empresa por insatisfacción laboral, y que el 62.5% se fue por oportunidades laborales nuevas o regreso a empleos anteriores, afirmando que no fue por insatisfacción, si no por crecimiento profesional, lo cual infiere que existe una relación baja entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en la empresa Texticen.





PARTE VII

PARTE VII

INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MEJORA

En el capítulo anterior se mostró la metodología de investigación que se siguió para obtener la información necesaria relacionada con la administración de recursos humanos de la empresa Texticen, de la aplicación de cuestionarios para determinar la satisfacción laboral de los actuales recursos humanos y también de los recursos humanos desvinculados de la empresa y las entrevistas aplicadas a los mismos, del índice de rotación de personal así como el impacto de este en diferentes factores, así como la determinación de la relación entre las dos variables.

Toda esta información fue de gran utilidad para la presentación de la propuesta de mejora del proceso de la administración de recursos humanos, cuya intención es satisfacer las necesidades al respecto.

Referente a esto se propone que, por el tamaño de la empresa, el propietario y el gerente sigan gestionando la administración de recursos humanos, pero ahora de una manera metodológica, la cual se plantea a continuación, en el capítulo siete.



CAPÍTULO SEIS

CAPÍTULO SEIS: PLAN DE MEJORA

6.1 DOTACIÓN DE PERSONAL

Análisis del puesto

Para identificar los requerimientos del puesto, se propone que el dueño y el gerente respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer en este puesto?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren?

Para dar respuesta a éstas y otras preguntas similares se debe analizar el trabajo, lo cual se puede hacer mediante la observación, entrevistas individuales y de grupo, cuestionarios y/o diarios laborales.

Teniendo presente lo anterior se tratará de extraer la siguiente información:

- Actividades del puesto: Actividades reales del puesto, además del modo como se lleva a cabo la actividad, el porqué y el cuándo se ha de realizar.
- Comportamiento humano: En este punto se incluirá información referente a las exigencias personales del puesto en término de habilidades sociales, necesidades de coordinación y otros.
- Criterios de desempeño: Se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran a los empleados de este puesto.

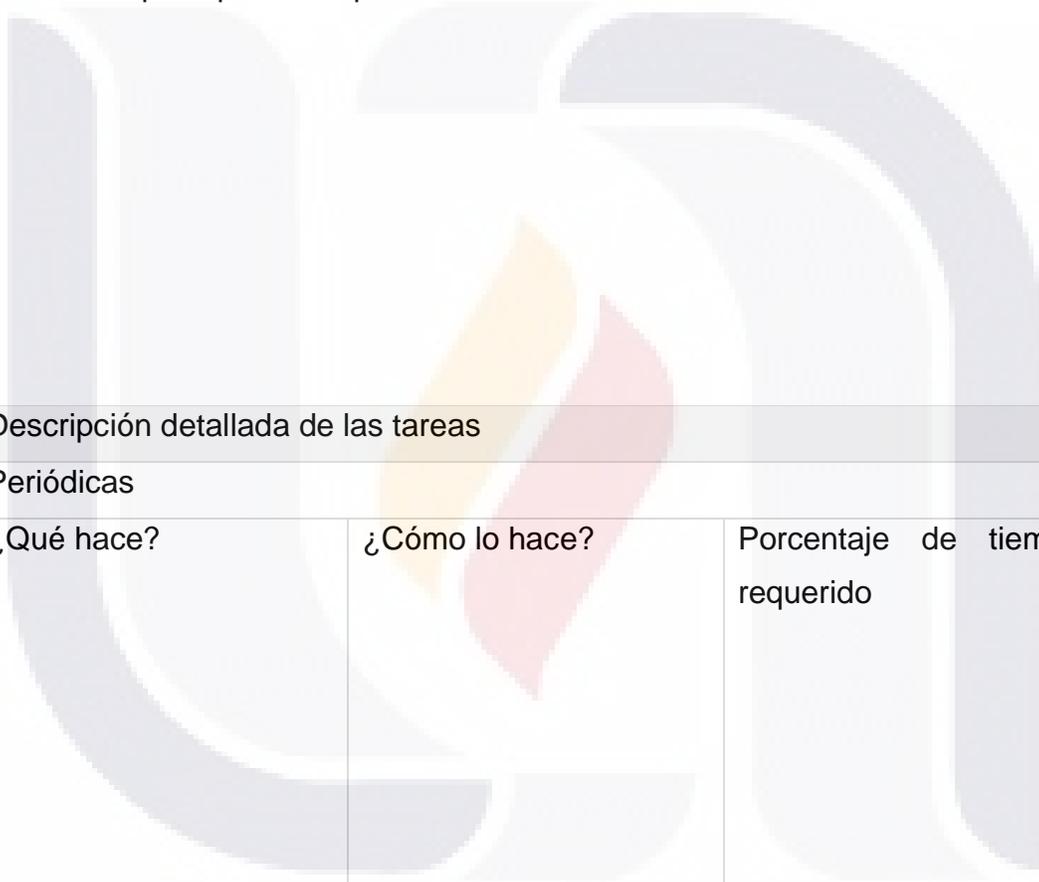
- Contexto del puesto: Comprende la información referente a horario de trabajo, contexto social y organizacional.
- Requerimientos personales: Abarca los conocimientos o las habilidades que concierne al puesto de trabajo tales como educación, capacitación, experiencia laboral, así como aptitudes, características físicas, personalidad e intereses que se requieran.

Las descripciones del puesto deben de ser lo suficientemente detalladas para que se entienda lo siguiente:

- Qué es lo que se debe de realizar en ese puesto
- Cuáles son los fines del puesto de trabajo
- Qué criterios de trabajo se aplican
- En qué condiciones se realizará el trabajo
- Las características de las tareas del puesto de trabajo.

De acuerdo con estos criterios, a continuación, se presenta la propuesta del modelo del análisis de puestos.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Fecha:	
Datos del puesto	
Denominación del Puesto:	
Horario de trabajo:	Número de horas:
Requerimientos exigidos	
Estudios concluidos:	
Conocimientos técnicos específicos:	
Formación complementaria:	

Experiencia laboral en actividades similares:		
Aptitudes:		
Características físicas (si son requeridas por el puesto):		
Personalidad:		
Intereses:		
Análisis de tareas		
Funciones principales del puesto:		
		
Descripción detallada de las tareas		
Periódicas		
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	Porcentaje de tiempo requerido
Ocasionales		
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	Porcentaje de tiempo requerido

CONTEXTO DEL PUESTO	Observaciones	
Trabajo individual		
Trabajo grupal		

Planeación de recursos humanos

Hasta el momento la empresa ha planeado a cuantas personas contratar según las vacantes que quedan libres intentando cubrirlas de la mejor manera.

Debido al tamaño de la empresa se propone una planeación de recursos humanos similar a la que se realiza, según la necesidad del personal, identificando áreas de oportunidad y puntos fuertes basándose en los siguientes puntos:

- Objetivos organizacionales claros
- Regulación de actividades
- Control y evaluación periódica de los recursos humanos
- Planes a corto, mediano y largo plazo.

Considerando lo anterior, si se desarrolla, se le da seguimiento y se planea el recurso humano que ya se tiene en la organización y cuidamos que el que pretendemos contratar cumpla con los requerimientos del perfil del puesto establecidos, se permitirá eficientar la planeación de recursos humanos.

Reclutamiento

En base al reclutamiento debe considerarse que el éxito de este tendrá influencia en la efectividad del proceso de selección, y por lo mismo, disminuirá índices de rotación y costos a la empresa.

El proceso de reclutamiento propone realizarse de la misma manera en que Texticen lo ha llevado a cabo, esto es con publicaciones en bolsas de trabajo universitarias y publicaciones en páginas de internet gratuitas.

Pruebas

Por lo general, las habilidades y la experiencia de los candidatos pueden ser evaluadas de manera relativamente precisa por el reclutador sin la necesidad de las pruebas, sin embargo, cuando se requiere más información del candidato, es preferible realizar algún tipo de prueba.

Algunos de los beneficios de las pruebas incluyen el encontrar a la mejor persona para el trabajo, que éste le proporcione un alto grado de satisfacción y reducir la rotación de personal.

Las pruebas que se recomiendan son las siguientes:

- Prueba de inteligencia
- Prueba de aptitudes y habilidades
- Pruebas vocacionales
- Pruebas de personalidad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las pruebas son una herramienta complementaria para la selección del personal que pueden ser muy útiles si se aplican de manera correcta. La selección de las pruebas es indispensable para la medición de las competencias claves del puesto.

Entrevistas a los candidatos

La entrevista de empleo pretende proporcionar al solicitante información en relación con la empresa Texticen y la vacante, así como recopilar información para el gerente y el dueño que sirvan como elemento para la toma de decisiones en su contratación. Es solo un aspecto del proceso de selección que se debe de complementar con información proporcionada en la solicitud y con los resultados de pruebas y la información obtenida de personas ofrecidas como referencias.

La entrevista de empleo deberá de contener los siguientes elementos:

- Información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para desarrollar el puesto al cual aspira.
- Proveer de suficiente información al candidato acerca de la empresa, la vacante y otros aspectos considerados relevantes para que él mismo pueda aceptar o rechazar la oferta de empleo.
- Conocer, con base en los dos puntos anteriores, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del candidato.
- Crear en el candidato una actitud positiva de buena voluntad hacía la empresa, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del gerente y el dueño.

Debe de aclararse que la entrevista de empleo es sólo una entrevista, no una conversación ni un interrogatorio.

En relación a que la entrevista de empleo sirva como herramienta de selección de recursos humanos, debemos considerar los aspectos de planeación, contenido y evaluación.

Actividades previas:

- Es obligación del gerente y el dueño estar bien informados acerca de todos los detalles importantes de la vacante y los requisitos exigidos para la misma.
- Antes de dar inicio a la entrevista, se debe de estudiar y analizar detenidamente la solicitud de empleo y resultados de las pruebas.
- El lugar donde se llevará a cabo la entrevista debe de tener tranquilidad y silencio, buena iluminación, privacidad y disposición de mobiliario.
- Se deben de prever los aspectos logísticos de atención al aspirante, para evitar contratiempos de última hora.

A continuación, se propone un formato de reporte de la entrevista de empleo

<p style="text-align: center;">REPORTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO</p>	
Aspirante:	
Puesto:	
Fecha:	
Aspecto a evaluar:	Evaluación y notas:
<p>IMPRESIÓN DIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia física • Manera de expresarse • Limpieza personal • Habilidad para manejar tensión 	
ÁMBITO LABORAL	

<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia verdadera relacionada con la vacante • Potencial para desarrollarse • Relaciones personales en el trabajo • Productividad • Adaptabilidad • Liderazgo • Eficiencia • Principales logros de trabajo • Soluciones dadas a problemas • Razones para cambiar de trabajo • Metas laborales • Salarios percibidos y si son suficientes • Motivación para trabajar • Habilidad y gusto para trabajar en equipo • Principales satisfactores que encuentra en un trabajo • Expectativas que tiene de la compañía • Estabilidad laboral 	
<p>CONOCIMIENTOS TEÓRICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad • Áreas de interés y de no interés • Habilidades intelectuales • Formación integral 	
<p>ÁMBITO PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coincidencia de objetivos personales y de la empresa • Coincidencia de valores personales y de la empresa 	

<ul style="list-style-type: none">• Confianza en sí mismo• Madurez• Interés en el puesto• Deseo de superación• Conformidad con el salario• Manejo y uso del tiempo• Virtudes y debilidades• Intereses• Adaptabilidad• Sociabilidad• Circunstancias personales que puedan afectar su labor• Principales necesidades y motivaciones	
RESUMEN Y RECOMENDACIONES 1. Aspectos favorables para su contratación: _____ 2. Aspectos desfavorables para su contratación: _____ 3. Recomendaciones finales: _____	
EVALUACIÓN GLOBAL: <input type="checkbox"/> Altamente recomendado <input type="checkbox"/> Recomendable <input type="checkbox"/> Poco recomendable <input type="checkbox"/> No recomendable	
OBSERVACIONES _____ _____ _____	

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los factores mencionados en el reporte deben evaluarse inmediatamente al término de la entrevista con el fin de no olvidar información de relevancia. Para esto servirá el reporte, diseñado con el fin de no dejar pasar por alto ningún detalle importante, se incluye además un área para hacer las observaciones de los hechos que se presenten durante la entrevista (no de impresiones subjetivas).

El formato no contiene preguntas específicas, lo comprenden temas y factores más trascendentales que deben evaluarse, algunos ejemplos de preguntas que se pueden hacer durante la entrevista son las siguientes:

- En su solicitud indica que trabajo o trabajo en “x” organización, ¿por cuánto tiempo trabajo ahí?
- ¿Qué puesto desempeño y en qué consistían sus funciones?
- ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?
- Comente los logros más importantes que tuvo en esa organización
- Comente las decepciones que tuvo en esta organización
- ¿Cuál fue la experiencia más valiosa y/o significativa dentro de esa organización?
- ¿Por qué se retiró de esa organización?
- ¿Qué empleos ha tenido?
- ¿Cuál de sus empleos anteriores le gusta más? ¿Por qué?
- ¿Qué piensa usted que podría lograr, obtener o hacer en este empleo o en esta organización que no pudo hacer en la que trabajaba?
- Platique de sus principales logros y sus principales tropiezos en sus trabajos anteriores
- Si se incorporará a esta organización, comente las aportaciones que haría a la misma.
- ¿En qué considera usted que requiere capacitación?
- ¿Cuánto espera o desea ganar actualmente? ¿Por qué?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ¿Por qué piensa usted que podría trabajar para esta empresa?
 - ¿Le gusta más trabajar en equipo o solo?
 - ¿Cuál es su equipo ideal de trabajo?
 - ¿Cuáles son sus objetivos laborales a corto, mediano y largo plazo?
 - Preguntas relacionadas con los aspectos técnicos del trabajo.

Este tipo de preguntas permiten al aspirante responder libremente sobre un tema y requieren capacidad para contestar sólo las partes importantes de lo que se le solicita.

Selección de personal

Para que la función de selección de personal opere adecuadamente, todas sus partes deben de realizarse bajo la aprobación del propietario y el gerente, y así discutir el historial de los solicitantes.

La selección de recursos humanos debe de ser un proceso bilateral de toma de decisiones; durante la marcha del procedimiento, deben de realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el solicitante capacidad para desempeñar el puesto?
- ¿El candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa?

El objetivo es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores:

- Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas.
Procedimiento: Pruebas ocupacionales y entrevistas de empleo.
- Experiencia adecuada en tiempo y calidad.
Procedimiento: Entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.
- Inteligencia término medio o superior.
Procedimiento: pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto.
Procedimiento: pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto.
Procedimiento: pruebas psicométricas.
- Estabilidad psicológica
Procedimiento: pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- Solvencia moral:
Procedimiento: comprobación de referencias y entrevista de empleo.

Independientemente de si el solicitante tiene las aptitudes requeridas para el puesto, se debe analizar si en realidad tiene interés en lo que la empresa puede ofrecerle, esto se puede conocer a través de:

- Intereses vocacionales
Procedimiento: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo
- Interés por el salario y prestaciones que ofrece la empresa
Procedimiento: Entrevista de empleo
- Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa.

Procedimiento: Entrevista de empleo y pruebas psicométricas.

- Coincidencia de objetivos personales con los de la organización.

Procedimiento: Entrevista de empleo.

Para llegar al resultado final, y por lo tanto a la toma de una decisión, es preciso comprobar toda la información contenida en el formato de solicitud, en cuanto a personas y lugares a las que hace referencia el candidato.

En cuanto a referencias laborales, la información que proporciona el solicitante debe de contener: nombres de empresa, domicilios, teléfonos y nombres de los jefes anteriores con el fin de establecer contacto con ellos explicando la razón de la llamada y obtener la siguiente información:

- Veracidad en los datos contenidos en la solicitud (puestos, fechas, responsabilidad, salarios)
- Desarrollo obtenido en las áreas de responsabilidad similares a las del empleo que pretende conseguir.
- Puntos favorables del aspirante, personales y laborales.
- Puntos débiles del aspirante, personales y laborales.
- Información sobre relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo y jefes anteriores.
- Circunstancias de abandono del empleo.
- Lo recontractarían
- Comentarios adicionales

Es importante también conocer la situación económica y solvencia del solicitante, ya que, de tener problemas en este aspecto, puede también presentarlos en el empleo.

6.2 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Capacitación

Contar con programas de capacitación de recursos humanos es una forma de atraer y retener talento, la propuesta para realizarlo es la siguiente:

- Identificar las necesidades de la empresa y del personal: Identificar una necesidad en la empresa, qué hace falta para una óptima ejecución de funciones, productos y servicios, así como el objetivo al que se quiere contribuir.
Identificar cuáles son los aspectos profesionales que deben de ser fortalecidos para mejorar la eficiencia dentro de la empresa.
- Definir los objetivos del programa de capacitación: Se propone realizar un análisis de qué tipo de tareas se pueden hacer mejor y de cuáles son los conocimientos, actitudes o habilidades que los recursos humanos deben adquirir para mejorar los resultados de la empresa.
- Identificar a quien va dirigido el programa de capacitación de recursos humanos: Seleccionar a las personas a quien va dirigida la capacitación, que puedan tener un mayor impacto en el logro de los objetivos planteados.
- Seleccionar el programa de capacitación de recursos humanos más adecuado: Una vez que se identificaron las necesidades, objetivos y recursos humanos se deberán encontrar los cursos de capacitación con contenidos que aporten el logro de los objetivos y que se adapten a la empresa.
- Implementar el programa de capacitación: Después de haber realizado los puntos anteriores y haber informado a los recursos humanos seleccionados se debe planear toda la logística para la realización del mismo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Evaluar el programa de capacitación: Una vez concluido el programa de capacitación de recursos humanos, se debe evaluar el aprendizaje de los recursos humanos y la efectividad del curso.

Integración de personal

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva, o en el caso extremo, la renuncia.

Por lo tanto, con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto, además de fomentar las buenas relaciones de la empresa con su nuevo recurso humano.

Los puntos que se proponen para la integración del personal son los siguientes:

- Bienvenida a la empresa: Apoyar el ingreso del empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el principio a sentir confianza, gusto y compromiso.
- Hablarle de la empresa: Se trata de que el recurso humano empiece a familiarizarse con la empresa.
 1. Cómo empezó: Historia y momento actual de la empresa.
 2. Quiénes la integran: Quiénes iniciaron la empresa, los compañeros de trabajo.
 3. Cuáles son los objetivos y metas de la empresa: la misión, los objetivos y metas de la empresa,

4. Qué tipo de empresa es: A qué se dedica la empresa, que tipos de clientes tratan, como se trabaja, cuál es su puesto y la importancia de éste.
- Políticas generales de la empresa: Lineamientos generales de la empresa, las normas, responsabilidades y prestaciones.
 1. Horario: Horario general de trabajo, hora de comida, horario de descanso.
 2. Día y hora de pago: día y hora de pago, políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de bonos, vacaciones y días feriados
 3. Qué se debe de hacer en caso de inasistencia al trabajo.
 4. Normas de seguridad: Lineamientos de seguridad e higiene, ubicación del botiquín, extinguidor, etc.
 5. Reglamento interior de trabajo: Explicarlo y entregarle una copia.
 - Presentaciones: Presentar al nuevo recurso humano con el grupo de trabajo, decir su nombre y el puesto que va a ocupar.
 1. Con los dueños
 2. Con el jefe directo:
 3. Con los compañeros de trabajo
 - Ubicación del recurso humano en su puesto de trabajo: Explicar en qué consiste específicamente su puesto de trabajo y como debe de desarrollarlo.
 1. Objetivo del puesto: Por qué y para qué está hecho este puesto.
 2. Labores a su cargo: Qué es lo que realizará y cómo tiene que hacerlo.
 3. Expectativas el puesto: Expectativas del puesto, desempeño, responsabilidades, manejo de información, conducta, presentación y uso de uniformes.

Asimismo, se debe explicar al nuevo integrante que puede comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

La inducción puede darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo, también se recomienda que a las dos semanas de trabajo se le pregunte cómo va y cómo se siente.

Planeación y desarrollo de la carrera

A través de la planeación se pueden descubrir las oportunidades y hacer planes para explotarlas, así como detectar los obstáculos.

Si la empresa alienta a sus empleados a planear su carrera es más probable que estos se fijen metas profesionales y trabajen por alcanzarlas, lo cual lleva a que los recursos humanos progresen en su capacitación, en su formación y en diversas actividades.

En apoyo a la planeación se puede contar con algunas estrategias como:

- Revisión de la carrera individual.
- Evaluaciones de habilidades, intereses, potencial de personal, multidisciplinario.
- Programas de capacitación.
- Taller de planeación de vida y de carrera.
- Fijación de metas profesionales

La planeación de la carrera se puede desarrollar de la siguiente manera:

- Planificar las necesidades de talento humano: Se trata de llevar a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de recursos humanos, en especial para los puestos críticos que son piezas clave para lograr las estrategias organizacionales.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Identificación y clasificación del talento: Definido lo que quiere la empresa, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen los recursos humanos.
 - Desarrollo profesional individualizado: Definido que es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será realizar un diagnóstico para detectar las necesidades o carencias que se puedan plantear aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.

Todo el proceso concluirá con un seguimiento y evaluación del recurso humano para poder determinar los resultados obtenidos de la implementación del plan.

6.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Administración y evaluación del desempeño

La importancia de administrar y evaluar el desempeño reside en la posibilidad de identificar y retener a los recursos humanos talentosos, al mismo tiempo que se mejora la comunicación entre el dueño, la gerencia y el resto de los recursos humanos, así como el desarrollo de los mismos, al posibilitar una formación constante estableciendo objetivos y metas.

Se propone que el dueño y el gerente planeen en conjunto el sistema de administración de desempeño según los puestos establecidos en la empresa en base a las siguientes recomendaciones:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- A través del análisis de puestos establecer los objetivos de cada puesto, las responsabilidades, y conocer las competencias que requiere cada uno basado en las metas organizacionales.
 - Identificar el mejor rendimiento al que la empresa desea dirigirse, ya sea un área específica o un sistema integrado.
 - Detallar el significado de desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible.
 - Explicar a los recursos humanos como el desempeño de cada puesto se integra para mejorar el desempeño de la empresa.
 - Examinar donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados.
 - Monitorear el desempeño mediante revisiones periódicas, informándoles a los recursos humanos los resultados, para que de esta manera ellos mismos puedan tener control directo sobre su propia planeación.
 - Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación brindar retroalimentación concreta, para que el recurso humano sepa cuáles son los puntos que debe reforzar y enfocarse para mejorar su desempeño y de esta manera, mejorar el desempeño integral de la empresa.
 - Se debe proveer un marco racional para establecer las metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones futuras en el desarrollo del recurso humano.

Es fundamental hacer una evaluación del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados, al realizarlas, los recursos humanos se mantienen motivados y están más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas.

Además, permite que la empresa identifique las debilidades de los empleados y así realice planes de capacitación adecuados, apuntando a temas específicos.

Para evaluar el desempeño, se necesita realizarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores ayudarán al dueño y a la gerencia para determinar qué tan efectivos están siendo los recursos humanos en el logro de objetivos, para que la evaluación sea efectiva se propone lo siguiente:

- Además de la evaluación por parte del dueño y la gerencia, se propone una autoevaluación, en la cual el recurso humano realice un estudio de su desempeño en la organización.
- Se puede realizar una evaluación por parte de los empleados al gerente, ésta puede hacer que el gerente sea más consciente de su efecto sobre ellos.

6.4 REMUNERACIÓN

Para determinar si la remuneración financiera directa es justa y aceptable tanto para la administración como para los recursos humanos se propone un método de evaluación del mismo en base a los siguientes pasos:

- Una vez que se ha realizado el análisis de puestos, se determina el valor e importancia de los cargos, por lo tanto, se puede comparar el valor y el salario de cargos similares en otras organizaciones de la misma área geográfica.
- Debido a que el análisis de puestos implica también determinar los requisitos o factores que debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente, se tendrá en el análisis una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo a factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.
- En determinación de los resultados de evaluación de desempeño individual, se podrá determinar el rendimiento de cada uno de los recursos humanos,

por lo cual, se pueden establecer métodos de incentivos e incrementos por méritos individuales.

- Asimismo, se proponen aumentos salariales estratégicos, es decir, cuando un recurso humano se incorpore a la empresa obtendrá un sueldo fijo que se incrementará un 10% al primer mes de trabajo, y otro 10% a los 3 meses de trabajo, además de cada año de acuerdo a la inflación que se presente.

Por medio del análisis de puestos se podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así se podrán tomar mejores decisiones para poder contar con una escala salarial justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de las posibilidades económicas de la empresa.

De igual modo, se es consciente de la capacidad financiera de la empresa, por lo tanto, se pueden ofrecer remuneraciones indirectas que no impliquen un costo considerable para la misma, y a cambio, se den beneficios al personal, los cuáles pueden ser los siguientes:

- Ofrecer a los recursos humanos la posibilidad de aumentar sus conocimientos mediante capacitaciones en áreas de interés tanto para ellos como para la empresa, lo hace una retribución muy valiosa.
- La calidad de vida y el entretenimiento es indispensable para que los recursos humanos no sientan que trabajan para una empresa monótona, por eso se debe seguir fomentando el bienestar integral e incentivarlos mediante comidas, festividades, días de descanso y pago de horas extras.

6.5 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

En la propuesta presentada anteriormente se ofrece una formalización adecuada para el tamaño de la empresa y su correcto crecimiento derivado de las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos.

La selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la organización, para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la empresa, se incrementan además la productividad y la calidad.

Para la selección eficaz de los recursos humanos se requiere una clara comprensión del puesto que se va a ocupar, se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.



**RECOMENDACIONES Y
CONCLUSIONES**

RECOMENDACIONES

- Para llevar a cabo una selección adecuada, el gerente de la empresa debe tener una participación activa, evaluando coordinadamente con el dueño los curriculum vitae y las respuestas obtenidas en la entrevista.
- Definir claramente cuáles son los requisitos mínimos que deben de cumplir en una nueva vacante.
- Iniciar de manera oportuna con el reclutamiento para no caer en contrataciones subjetivas y no planeadas por la urgencia de la contratación.
- Difundir, a través de la vacante, la manera en la que el candidato será evaluado, corroborando así su preparación.
- Dar a conocer de manera escrita a su personal las funciones, actividades, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo del puesto que desempeñan.
- Monitorear al menos dos veces al año los niveles de satisfacción de los recursos humanos, siendo estos una parte fundamental de la organización.
- Para minimizar la tasa de rotación laboral se recomienda dar una correcta capacitación a los recursos humanos, para evitar rotación laboral y mejorar su profesión, implementar programas de carrera y fortalecer la promoción de la toma de decisiones, lo cual influirá de manera positiva en el desarrollo del recurso humano, para beneficio de los mismos y de la organización.
- Seleccionar a practicantes universitarios de últimos semestres para implementar las mejoras que así lo requieran.

Cabe señalar, que para que exista una correcta aplicación de la propuesta se requiere tiempo y trabajo complejo, debido a que la administración de recursos humanos implica actividades que simplifican alcanzar los objetivos organizacionales.

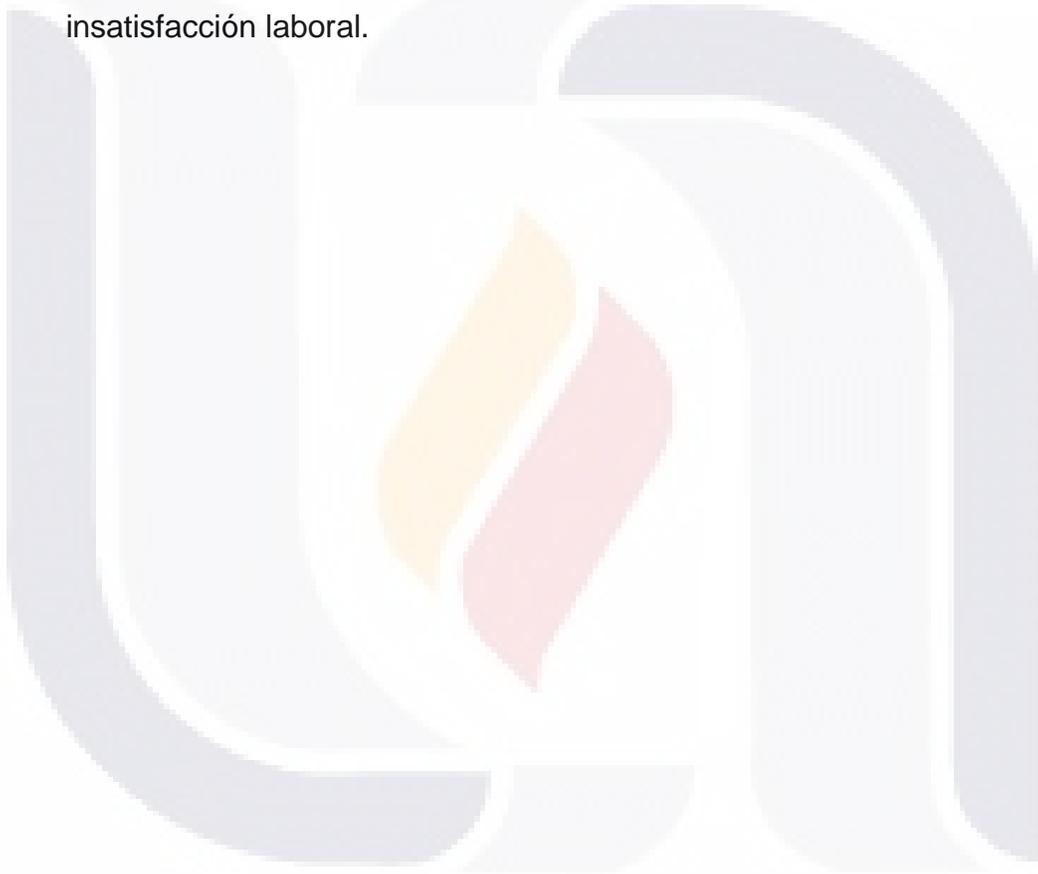
CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los capítulos que conforman este caso práctico, se presentan las siguientes conclusiones en relación con el objetivo, dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un inicio.

- La administración de recursos humanos de la empresa Texticen requiere una mejora, ya que su actual administración no se encuentra formalizada y no se implementan procedimientos estandarizados y homogenizados.
- Dichos procedimientos no tienen lineamientos claros para desarrollarlos, haciéndolos confusos y poco objetivos, por lo cual, se considera necesario mejorar las prácticas que actualmente desarrollan.
- Los recursos humanos de la empresa se sienten satisfechos con los retos del trabajo, con las recompensas, con las oportunidades que la empresa les ofrece, con los equipos de trabajo y con la compatibilidad con el puesto y la organización.
- Algunos recursos humanos de Texticen se sienten insatisfechos con el horario de su jornada laboral, con el nivel de ruido en su lugar de trabajo, con la temperatura en su lugar de trabajo, la postura en que deben de realizar su trabajo, la distancia física a la que se encuentran del compañero más próximo, con la visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo y con los servicios para el consumo de alimentos en su lugar de trabajo.
- Los recursos humanos desvinculados de la empresa Texticen se sentían insatisfechos con el salario que percibían, con el sistema de bonos e incentivos que recibían, con el entorno físico y el espacio que disponían en su lugar de trabajo, respecto a la distancia física que se encontraban del compañero más próximo, con la visibilidad de otras personas desde el punto de trabajo, con los servicios para el consumo de alimentos dentro de la

empresa, con la proximidad y frecuencia con la que eran supervisados y finalmente, con el grado de seguridad que tenían en su empleo.

- El resultado que se obtuvo de la rotación laboral fue alto, minimizando su afectación en las ventas con la implementación de medios turnos.
- Se observó que la satisfacción laboral tiene una baja relación con la rotación laboral, ya que en base a los resultados obtenidos de las entrevistas se determinó que solamente el 25% del personal se retiró de la empresa por insatisfacción laboral.



BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, D., y Suárez, J. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil. *Revista de Educación*, 217-243.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bravo, M., Peiró, J., y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral*. España: Síntesis.
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. (tesis de posgrado). Escuela de Posgrado Facultad Regional Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Byars, L., y Rue L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. España: ELSEVIER.
- Cantera, J. (1998). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. México.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Barcelona , España.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Coronado, G. (2017). *La relación entre la satisfacción y el clima laboral en el compromiso organizacional. Caso: Agropecuaria Martín SPR de RL* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de la Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Dalal, R., Hulin, C., y Judge, T. (2012). *Job satisfaction and job affect*. New York: Oxford University.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G., y Pineda A. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

- Díez, E., García, J., Martín, J., y Periañez, C. (2001). *Administración y dirección*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Escobedo A. (2013). *Rotación de personal*. Gestipolis
- González, C. (2012). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova, Coahuila.
- Gutiérrez, E. (2002). *Evolución de la Gestión de Recursos Humanos*. Gestipolis.
- Hernández, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad* (tesis de posgrado). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Hernández, R., Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Educación.
- Herrera, J. (2011). *Diccionario de finanzas*. México: ECOBOOK.
- Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jurado, M. (2014). *El portal inmobiliario a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Perú: Universidad San Francisco de Quito.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Meliá, J., y Peiró, J. (1998). *Psicología de la seguridad laboral*.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Morles, V. (2011). *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. México: Noriega Editores.
- Pelayza C. (2015). *Relación entre estrés laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Niño Jesús Milagroso*. (tesis de posgrado). Universidad Nacional del Centro de Perú. Perú.
- Pérez, P. (2011). *Satisfacción laboral* (tesis de posgrado). Universidad Abierta Interamericana, México.
- Pigors, P., y Myers, C. (1985). *Administración de personal*. México: Continental.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.

- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Colombia: Thomson.
- Rodríguez, V. (1973). *Sindicalismo y administración de personal*. Republica Dominicana.
- Sánchez, J. (2010). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Schultz, D. (2000). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Colombia: International Thomson Editores.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Villareal, I. (2015). *Felicidad y logros empresariales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Yuki, G. (2008). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yuzmey A. (2009). *La tecnología y el recurso humano*.