

CAPITULO II

2. Aspectos básicos del recurso humano

Los aspectos sustantivos del recurso humano que se consideran en su desempeño son los siguientes:

2.1 Motivación

El concepto motivación indica el estado o condición que induce a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellos su culminación.

Algunos autores definen este concepto de motivación de la siguiente manera:

- Solana Ricardo, 1993. La motivación es, síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada. es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden en una situación dada con que vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía.
- Stoner, James; Freeman, R, Edward y Gilbert Jr, Daniel R., 1996. La motivación es un conjunto de factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, 1999. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Los administradores deben motivar a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Los autores coinciden en que la motivación es una combinación de procesos

Como cita Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Así mismo se puede decir que la motivación es la voluntad para realizar esfuerzos por alcanzar las metas de las organizaciones, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación humana es un fenómeno muy complejo y todavía existe mucho de el que es desconocido.

2.1.1 Naturaleza de las necesidades humanas

En los seres humanos las necesidades engloban tanto los impulsos concientes e inconcientes. Las teorías de las necesidades humanas establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer, beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe de estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Puesto que las necesidades humanas son variadas y de diferente índole que infieren en al conducta del individuo.

Se han planteado diferentes teorías con respecto a las necesidades humanas y distintos sistemas para calificarlos. A pesar de la falta de uniformidad en las clasificaciones de las necesidades humanas, Una mejor comprensión de la motivación humana podría venir de un estudio de lo que algunos de los científicos de la conducta humana han propuesto como resultado de su análisis sistemático y objetivo de la conducta humana en una amplia variedad de situaciones.

Algunas teorías sugieren que la única forma de motivar a los trabajadores es, mediante un sistema de incentivos salariales, o sea que cuando más produzcan los trabajadores más dinero ganaran.

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja ya que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, emocional etc.

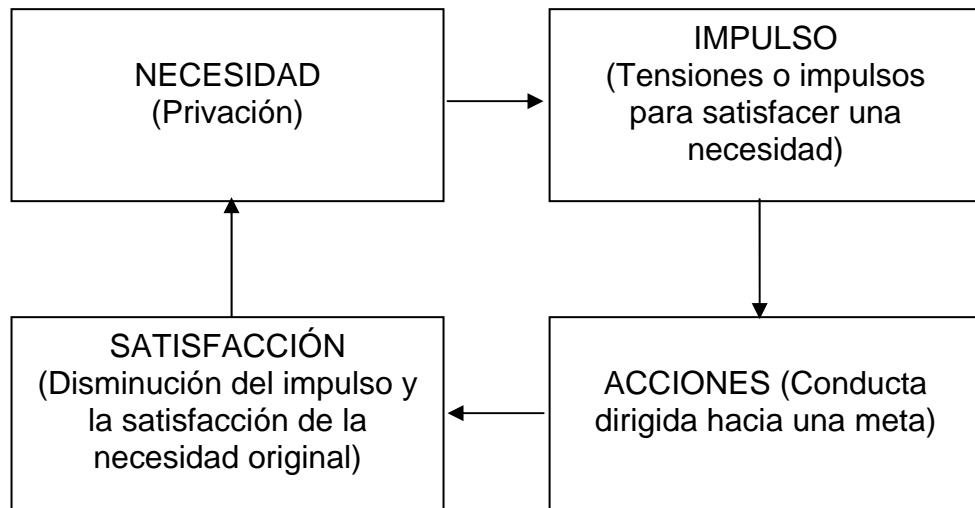
2.1.2 Clasificación de las teorías de las necesidades humana

A realizar una perspectiva contemporánea acerca de la motivación nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos, creando así cinco diversas categorías, las cuales son:

2.1.2.1 Teoría de las necesidades

Esta teoría se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular, con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



2.1.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow



La jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría psicológica propuesta por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en el año 1943. Maslow diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que, según él explicaba la determinación del comportamiento humano para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificándolas con cierto orden jerárquico:

- Necesidades fisiológicas o primarias.

Son aquellas indispensables para la conservación de la vida, como lo son el alimentarse, respirar, dormir, etc., estas pueden saciarse a diferencia de las secundarias.

- Necesidades de seguridad.

Incluyen las necesidades de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de protegerse de riesgos, extenso a nuestros cuerpos y a nuestra persona, queda incluida en este grupo.

- Necesites sociales.

Para sobrevivir el ser humano necesita salvo raras excepciones aliarse. Requiere vivir dentro de una comunidad.

- Necesidad de estima.

Este grupo requiere la necesidad de autorespeto, de poder, de logros de sabiduría y competencia, obtener el respeto de los demás integrantes de una comunidad.

- Necesidad de autorrealización.

Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento. O sea, la tendencia de estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente.

2.1.2.3. Teoría de los dos factores de la motivación.

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores.

- Factores higiénicos.

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, etc.

Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

- Factores motivacionales.

Este factor tiene que ver con el contenido del cargo de las tareas y deberes relacionados entre sí, producen un efecto de satisfacción duradera y aumento en la productividad.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

2.1.2.4. Teoría ERG.

Esta teoría es expuesta por Clayton Alderfer quien concuerda con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía clasificarse en jerarquías de necesidades.

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías.

- Existenciales (alimentarse. Respirar, dormir, etc.)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán aunque estas hayan estado satisfechas. Además considera que las personas ascendían y descendían por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

2.1.2.5. Teoría de las tres necesidades.

Esta teoría fue desarrollada por John Atkinson el cual propone que las personas altamente motivadas tienen tres impulsos.

- La necesidad del logro
- La necesidad del poder
- La necesidad de afiliación

Según las investigaciones la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas cotidianas.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona tenga sobre su situación. Esta de alguna manera guarda una estrecha relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

En ocasiones podemos encontrar personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas el temor al éxito puede ser un factor motivante. El equilibrio de estas necesidades varía de una persona a otra según su personalidad.

2.2. Comunicación.

El concepto de comunicación es la transferencia y comprensión de información de una persona a otra.

Según el Diccionario Larousse "comunicación " es la acción y efecto de comunicarse, estar en comunicación con alguien. Transmisión de la información en el seno de un grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo.

Algunos autores definen el concepto de comunicación de la siguiente manera:

Riviere Enrique, 1983 en su libro titulado El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social nos dice “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.

Bernárdez Enrique. Comunicación es el proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). en la transmisión y al recepción de esta información se utiliza un código específico que debe ser “codificado” , por el emisor y “decodificado” por el receptor.

La vida de una organización depende del factor humano y la comunicación que se logre entre si.

Si tenemos un flujo libre de información entre las personas que ocupan los niveles jerárquicos de una organización, la organización será fuerte y productiva.

Si por otra parte la comunicación se ve bloqueada y la información cae en “oídos sordos”, la comunicación definitivamente no funcionara.

La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en particular de los altos mandos de la empresa, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la información pueda circular con libertad. Así mismo es muy importante su habilidad para hacer uso de las reacciones, de su personal y de esta manera entender las necesidades que pueda tener.

En las organizaciones la comunicación se considera como un proceso multilateral que requiere la implementación de procedimientos que faciliten,

que la información fluya de manera rápida hacia todo el personal de la organización.

El tipo de comunicación más efectiva, es la que se hace frente a frente entre superior y subordinado, la gerencia de la empresa no debe de pasar por alto el importante papel que representa la comunicación informal en las organizaciones. La comprensión de su papel y las rutas que sigue, pueden formar las bases para mejorar la comunicación formal e incluso, para ser cambios en la misma organización, de manera de que puedan reducirse las barreras de la comunicación. La minimización de las barreras requieren la continua atención de los directivos, si se desea el proceso de la comunicación una a todos los miembros de la organización.

2.2.1 Tipos de comunicación interna.

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología de la siguiente manera:

- Formal

Es aquella comunicación cuyo contenido está enfocada a aspectos laborales, la cual tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la organización. En general ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandu, etc.) la velocidad de la información es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- Informal.

Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reuniones en el comedor, vestíbulos, pasillos, baños, etc.) es mas veloz que la formal.

- Vertical.

Este tipo de comunicación se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

- Horizontal.

Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal.

2.2.2 Barreras de la comunicación.

Las barreras de la comunicación son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de esta.

El proceso de comunicarse no es fácil y se pueden cometer errores en todas las etapas del proceso. La persona debe de estar conciente al

momento de facilitar la información para poder comunicarse lo mas eficientemente posible, cualquier factor que bloquee el significado de lo que se esta comunicando o que impida que el receptor reciba la información se considera una barrera de la comunicación.

2.2.3 Tipos de barreras de la comunicación

- Barreras Administrativas.

Son todas aquellas causadas por la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, mala planeación y deficiente operación de los canales, así como el proceso administrativo en acción da lugar a problemas de comunicación.

- Barreras Semántica.

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, cuando no se precisa su sentido.

- Barreras físicas.

Son aquellas fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

- Barreras fisiológicas.

Estas barreras son ocasionadas por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

- Barreras Psicológicas.

Son aquellas que forman parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

2.3. Entrenamiento.

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada a un nuevo elemento de una organización, mediante el cual los nuevos empleados aprenderán conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos previamente definidos.

Las empresas han comprendido, que aplicar un entrenamiento previo a sus nuevos integrantes les proporciona oportunidades de capacitación para que los nuevos empleados obtengan el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Debido a los rápidos cambios de la tecnología y a la transformación o fusión de las grandes empresas, la orientación y los programas de entrenamiento son vitales para el éxito de la organización.

El programa de orientación debe de hacer sentir al empleado que su contribución es importante y deben tomarse las medidas necesarias para evaluar sus necesidades de información y destreza. En el diseño de los programas de entrenamiento, debe darse especial atención al análisis de la tarea que el empleado desempeñara, de manera que el contenido, método y material seleccionado faciliten el proceso de aprendizaje debe también emplearse el mejor método de entrenamientos de que se disponga.

En los últimos años los programas de desarrollo de los recursos humanos patrocinados por el gobierno federal, han desempeñado un papel importante para ayudar a muchos trabajadores, para que desarrollen sus habilidades y potenciales de tal forma que contribuyan a su propio bienestar y a la del país. Teniendo los empleadores un papel más participativo en tales programas existe más necesidad de una mayor flexibilidad y adaptabilidad de su parte, para que queden servidos los intereses de los empleados individuales, de las organizaciones y de la sociedad.

2.3.1 Tipos de entrenamiento.

- Inducción.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

- Twi o ade.

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Usando el principio multiplicador consistente en adiestrar a las personas que van a transmitir sus conocimientos a otras personas, principios de proyectar labores consistente en desglosar las labores.

- Escuela vestibular.

Este tipo de adiestramiento se enfoca en enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador generalmente se sitúa en un lugar aparte dentro o fuera de la organización.

- Escuela general de la organización.

Este tipo de enseñanza es más amplia que la escuela vestibular, se ocupa de dar adiestramiento técnico aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

2.4 Salario.

Según el diccionario de economía y negocios Espasa el salario se define de la siguiente manera: “es la remuneración monetaria o en especie que recibe un trabajador por sus prestaciones en la producción de bienes y servicios. Las retribuciones de un trabajador pueden traducirse en ventajas para su familia como facilidades para la vivienda, en la educación de los hijos, etc. El salario se pacta bien de forma bilateral entre el trabajador y el empresario o por convenio colectivo entre los sindicatos y las organizaciones de empresarios”. El concepto de salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.).

2.4.1 Teorías de los salarios.

Se han escrito diferentes teorías alrededor de los salarios, a continuación examinaremos estas teorías.

- Teoría de los ingresos.

En investigaciones realizadas por Adam Smith y que plasmó en su obra la Riqueza de las Naciones (1776), en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra aumenta en la medida en que los empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

- Teoría de la subsistencia.

Esta teoría fue expuesta por David Ricardo en su libro titulado Principios de Economía Política y Tributación (1817), explica en relación con la mano de obra, que su precio es el que permite a los trabajadores “subsistir y perpetuar su raza”, sin incrementos y disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

- Teoría del fondo de salarios.

En su obra Principios de Economía Política Jhon Stuart sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo.

Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaba los dueños del capital.

- Teoría de Marx.

Karl Marx en su obra el Capital (1877), dijo que el patrón que le paga al obrero por realizar una actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además puntualizo que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene a penas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la que menciono como valor adicional, en esta el capitalista obtiene sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de este trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

- Teoría de la productividad marginal.

El trabajo de investigación de Jhon Bates, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

- Teoría de la oferta y la demanda.

Esta teoría sostiene que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

- Teoría de los salarios altos.

Esta teoría fue expuesta por Henry Ford en 1915 la cual se enfoca en la creencia de que si los trabajadores perciben salarios altos tenderán una mayor capacidad de compra.

2.5. Prestaciones

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define Prestación de la siguiente manera “ Cosa o servicio exigido por una autoridad o convenido en un pacto” otra definición interesante que cita la Real Academia en su diccionario es la de prestación social, que dice “ cada uno de los servicios que el Estado , las instituciones publicas o empresas privadas deben de dar a su empleados”, aunque en este concepto únicamente se habla de servicios y como las prestaciones no solo incluyen servicios, sin que también las hay en especie, como despensas alimenticias que algunas empresas otorgan a sus empleados o, en efectivo, como es el caso del aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, etc. Las prestaciones tienen como propósito fundamental desarrollar en los empleados el sentido de pertenencia a la organización, protegerlos de riesgos imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida

personal, familiar y social. No obstante que existen antecedentes de que algunos patronos otorgaban prestaciones a sus empleados desde el siglo XIX, no fue hasta 1935 que en Estados Unidos se aprobó la ley de la Seguridad Social y en México hasta 1943 cuando se presentó al Congreso una iniciativa de Seguridad Social. Esta fue aprobada como Ley del Seguro Social, dando origen al Instituto Mexicano del Seguro Social. En la década de 1950 se introdujo el concepto de las prestaciones sociales, con las que el Instituto Mexicano del Seguro Social se proponía otorgar una amplia gama de servicios sociales para los trabajadores y que pueden agruparse como prestaciones en especie, en dinero y sociales.

Desde el punto de vista social, los gobiernos han estado de acuerdo con las iniciativas que han tomado los sectores empresariales para brindar a sus empleados prestaciones que van más allá de los límites a que obligan las leyes de la seguridad social vigentes. En este sentido los gobiernos han impulsado leyes fiscales que, por un lado, en ciertas condiciones hacen deducibles los costos de las prestaciones que la empresa otorgue a sus empleados y, por el otro lado, también han creado condiciones legales y fiscales específicas que permiten que los empleados reciban parte de su compensación como prestaciones, en efectivo o en especie, libres de impuestos o subsidiadas.

2.5.1 Tipos de prestaciones.

Las prestaciones del personal se integran normalmente por conceptos de naturaleza diversa, tales como el sueldo nominal, las prestaciones en

efectivo como la prima vacacional, el aguinaldo, el fondo de ahorro, la despesa o la previsión social; las prestaciones en especie o servicios que recibe el personal, como el servicio del comedor, los seguros, el transporte; en algunos casos el paquete de prestaciones incluyen pagos contingentes, que solo se reciben si se cumplen ciertas condiciones predefinidas, como en el caso de los bonos discrecionales, los que se otorgan por desempeño, los incentivos por productividad, la ayuda por nacimiento de hijos o para gastos por defunción. Las siguientes son las prestaciones o compensaciones más comunes:

- Prestación base.

Estas corresponden al sueldo mensual nominal multiplicado por doce meses.

- Prestación garantizada.

Esta constituida por la prestación base más todas las prestaciones en efectivo que son garantizadas, tales como prima vacacional, aguinaldo previsión social y fondo de ahorro.

- Prestación total en efectivo.

Corresponde a la retribución garantizada más todas las prestaciones o pagos en efectivo que recibe el personal, por ejemplo reparto de utilidades, bonos por desempeño , incentivos por productividad, premios de puntualidad, compensaciones extraordinarias, prima de antigüedad y,

en su caso, el valor equivalente de prestamos que pudiera otorgar la empresa a su personal.

- Prestación total.

Se integran a la compensación total todas las prestaciones en especie y en servicio que recibe el empleado, valoradas por el beneficio económico que le representan y no por su costo. En ocasiones las prestaciones en especie se amplían con un costo adicional que cubre el empleado.

2.6. Entrevista

La entrevista es una de la más valiosa herramienta de que dispone un administrador en la selección del personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción reciproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por tiempo y tema a tratar. Debido a la naturaleza compleja de las relaciones interpersonales que caracterizan a la entrevista, quien esta encargado de ella

debe recibir un entrenamiento especial y su desempeño en esta función debe ser evaluada continuamente.

Para que las entrevistas y cualquier acción correctiva puedan basarse en información válida, es esencial que los gerentes estén completamente entrenados en los métodos particulares que usaran para evaluar a sus subordinados.

Puede usarse cualquier método de entrevistar, pero el éxito con cualquiera de ellos requiere del desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial.

2.6.1 Tipos de entrevistas.

- Entrevista no dirigida.

Es una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforma vayan surgiendo las respuestas a sus problemas.

- Entrevista dirigida.

Sigue una secuencia establecida de preguntas previamente elaboradas.

- Entrevista de situación.

Esta entrevista se basa en una serie de preguntas relacionadas con el puesto con respuestas “preferidas” que son formuladas a todos los aspirantes al empleo.

- Entrevista en serie.

En este tipo de entrevista el aspirante es interrogado secuencialmente por varios entrevistadores y cada uno de ellos lo calificará de manera definida.

- Entrevista de panel.

Esta entrevista se puede realizar con varios entrevistadores a la vez en una única sección o mediante una serie de encuentros con distintas personas que entrevistarán al candidato desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan. Este tipo de entrevistas suelen ser más técnicas.

- Entrevista de tensión.

Este tipo de entrevista determina la forma en la que el aspirante reacciona a la tensión en el trabajo.

- Entrevista por teléfono.

Cada vez es más frecuente que los seleccionadores de personal realicen entrevistas por teléfono. Suelen utilizarse para confirmar datos del Curriculum Vitae y profundizar en los aspectos más relevantes para la posición que deseen cubrir.

Son importantes y suelen ser decisivas para citar o no al candidato para una entrevista personal.

2.7 Cuestionario

El concepto de cuestionario es una forma de entrevista e instrumento de medición, es un conjunto formal de preguntas para obtener información por parte de los entrevistados.

Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Las entrevistas incompletas tienen una utilidad limitada.

Puesto que no existe ningún principio científico que garantice un cuestionario optimo ideal, el diseño del cuestionario es una habilidad que se adquiere con la experiencia que obtienen los entrevistadores, la precisión de un cuestionario proviene de la creatividad de un investigador hábil.

2.7.1 Proceso del diseño del cuestionario

- Especificar la información necesaria.
- Especificar el tipo de modelo de entrevista
- Determinar el contenido de las preguntas individuales
- Diseñar la pregunta para superar la incapacidad y falta de disposición del entrevistado para responder.
- Decidir sobre la estructura de las preguntas.
- Determinar la redacción de las preguntas.
- Identificar la forma y disposición.
- Reproducir el cuestionario.

2.7.2 Diseño de cuestionario

El diseño debe ser sencillo, fácil de seguir y atractivo para el entrevistado. El título del trabajo debe estar al inicio del cuestionario. Hay que incluir instrucciones breves, es conveniente usar una tipografía diferente a la de las preguntas, al inicio deben colocarse preguntas interesantes, no amenazantes.

Los puntos importantes deben ir cercanos al inicio del cuestionario y después de las preguntas interesantes también es importante agrupar las preguntas en secciones lógicas y enumerarlas. Debe haber una categoría para cada posible respuesta, pues si se omite una opción, se forzara al que responde a contestar de una manera que no refleje su respuesta. Por este motivo en ocasiones se necesita abrir una opción de “otros” con un renglón amplio para dejar esa parte de la pregunta abierta. También, a veces, es necesario incluir una opción de “no se”, pues si no existe esta el sujeto puede seleccionar cualquier respuesta simplemente para no dejar la respuesta en blanco se debe asegurar que cada opción que se presente sea excluyente. Por ejemplo: ¿Qué carro tienes?

2.7.3 Tipos de cuestionarios.

- Cuestionario por cuadros, con datos objetivos
- Cuestionario de opinión

- Cuestionario de organización y funcionamiento

2.8 Rotación de personal

El Recurso humano es un factor determinante en el logro de los objetivos de una organización, dicho factor fluctúa temporalmente en términos de cantidad y calidad. Por lo que es conveniente que las organizaciones monitoreen frecuentemente este factor y emprendan acciones enfocadas a mantener y desarrollar el recurso humano ya que de él depende el éxito de la organización.

El concepto de rotación de personal se puede entender como la fluctuación de personal en una organización o, bien, la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

Reyes Agustín, 1978. En su libro Administración de personal lo define de la siguiente manera.” El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”

Generalmente la rotación de personal se expresa como la relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo determinado.

Un elevado índice de rotación puede indicar graves problemas en la política, sistemas, estabilidad de la organización, igualmente, implica un costo elevado por el reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento del nuevo empleado. La inestabilidad produce consecuencias negativas para la organización, incluso se agudiza si se hace difícil de cubrir la vacante. Como lo indica Chiavenato Idalberto, 1995. La rotación ideal debe permitir a la

organización retener el personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico.

2.8.1 Causas de la rotación de personal

Algunas de las causas que provocan la rotación de personal se mencionan a continuación:

- Insatisfacción laboral.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- La política salarial de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrollada dentro de la organización.
- Ausencia de todo progreso o ascenso del trabajador.
- La lejanía de su hogar.
- Falta o deficiente seguridad en el trabajo
- Los criterios y programas de entrenamiento del personal.
- Por razones personales o familiares.

Una de las causas más comunes que puede generar la rotación del personal en una empresa es la insatisfacción laboral, la cual se manifiesta con el abandono de la empresa en busca de mejores perspectivas para los empleados. Por lo tanto es necesario que las organizaciones sean sensibles a este problema y desarrollen programas enfocados a motivar a su personal.

La Rotación de Personal puede ser real o potencial, la primera se da cuando el empleado ya se ha marchado de la empresa, ante lo cual no se puede tomar ninguna disposición y; la segunda, esta relacionada con el anhelo del trabajador de salir de la empresa reflejándose en una menor productividad, altos niveles de ausentismo, falta de entusiasmo respecto al que hacer, lealtad decreciente en franca reducción, etc.

La empresa puede elaborar estrategias al respecto, de tal manera que pueda revertir la situación, detectando a tiempo y solucionando estos problemas.

2.8.2 Tipos de ecuaciones para determinar el índice de rotación

2.8.2.1 Ecuación para efecto del planteamiento de recursos humanos.

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

Donde:

A= Admisiones de personal

D= Desvinculación de personal

EM= promedio del número total de empleados

2.8.2.2 Ecuación para analizar los niveles de rotación y sus

Causas.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D= Desvinculación de personal

EM= promedio del número total de empleados

2.8.2.3 Ecuación para evaluar la rotación por departamento o Secciones.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Donde:

A= Admisiones de personal

D= Desvinculación de personal

R= Recepción de personal por transferencia de otros departamentos

T= transferencia de personal hacia otros departamentos

EM= promedio del número total de empleados

2.8.3 Costos generados por la rotación de personal

El costo que representa cubrir la vacante que deja un empleado es demasiado elevado, como lo indica Chiavenato Adalberto, 1995. Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en que medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces puede resultar mucho más costoso, el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto debe evaluarse la alternativa menos costosa.

Pigors y Myers señalan como elementos de costo los siguientes.

- Costos del departamento de reclutamiento.

Tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.

- Costos de entrenamiento.

Tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.

- Costo de pago al entrenado.

Superior a lo que produce, especialmente si esta a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.

- Costos de Roturas o desperdicios

Roturas desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.

- Costos de accidentes

Costos posibles por conceptos de accidentes al propio trabajador o los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.

- Costo de tiempo extra

Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal

- Costo de pérdida de producción

Perdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquel le reemplaza, se halla enteramente preparado.

- Costos de capacitación

Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.