



Universidad Abierta
Interamericana

FACULTAD DE TURISMO Y HOTELERÍA

**“Identificación de los factores que propician la rotación de personal en los
hoteles 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Rosario, Santa Fe”**

Estudio de caso para obtener el título de “Licenciada en Hotelería”

Alumna: Lorena Galeano

Tutor: Marcelo Sulichin

Junio 2016

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Aldo y Mabel, quienes han dedicado gran parte de su vida a mi educación, confiando en mi crecimiento como persona y futura profesional.

A mi compañero, Sebastian, quien ha sido mi apoyo en estos últimos años, y a quien elijo para que lo siga siendo.

**“El universo estelar no es tan difícil de comprender;
como las acciones de las personas”**

—Marcel Proust

ÍNDICE

ÍNDICE	4
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICACIÓN	10
5. MARCO TEÓRICO	11
5.1 INICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	11
5.1.1 INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES	13
5.2 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO	14
5.2.1 APTITUD	14
5.3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES	18
5.3.1 MOTIVACIÓN HUMANA	18
5.3.2 CICLO MOTIVACIONAL	19
5.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
5.3.4 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	21
5.3.5 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN	23
5.3.6 RELACIONES DE INTERCAMBIO	24
5.3.7 CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES	26
5.4 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	28
5.4.1 LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR	28
5.4.2 PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN POR LA TEORÍA Y	32
5.4.3 TEORÍA Z	33

5.4.4	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS	34
5.4.5	LA ARH COMO PROCESO	38
5.4.6	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	39
5.4.7	OBJETIVOS DE LA ARH	42
5.4.8	DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ARH	43
5.5	ROTACIÓN DE PERSONAL	44
5.5.1	IMPORTANCIA DEL CONCEPTO	44
5.5.2	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	46
5.5.3	DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	49
5.5.4	DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	51
5.6	AUSENTISMO	57
5.6.1	DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO	57
5.6.2	CÁLCULO DEL ÍNDICE DE AUSENTISMO	58
5.6.3	CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO	59
5.6.4	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	60
5.6.5	TURNOS ROTATIVOS: EFECTOS LA SALUD, SEGURIDAD Y DESEMPEÑO HUMANO	62
6	<u>METODOLOGÍA</u>	66
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
6.2	MUESTRA	66
6.3	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	66
7	<u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</u>	67
7.1	CUESTIONARIOS	67
7.2	RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	68
7.3	ENTREVISTAS	79
7.4	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A GERENTES/ENCARGADOS	79
7.5	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS/EX EMPLEADOS	82
8	<u>CONCLUSIÓN</u>	88

<u>9</u>	<u>PROPUESTA</u>	<u>90</u>
<u>10</u>	<u>REFERENCIAS</u>	<u>93</u>
<u>11</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>96</u>
11.1	HOTELES 3, 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA LOCALIDAD DE ROSARIO	96
11.2	MODELO DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS Y/O EX-EMPLEADOS	97
11.3	MODELO DE ENTREVISTA PARA EMPLEADOS Y/O EX-EMPLEADOS	99
11.4	MODELO DE ENTREVISTA PARA GERENTES/SUPERVISORES	100

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años noventa hasta la actualidad, los recursos y capacidades han adquirido un interés creciente en el área de administración de empresas, lo cual ha implicado la aparición de numerosos estudios que analizan el potencial para establecer ventajas competitivas, mediante los recursos y capacidades que poseen las organizaciones.

“Los estudios realizados por numerosos autores como Cubbin y Geroski (1987), Itami y Roehl (1987), Rumelt (1991), Smith y Parr (1994), Brooking (1996), Sullivan (2000), Bollinger y Smith (2001), Roos, Bianbridge y Jabobsen (2001), Stanfield (2002), Hussi (2004) o Wiig (2004) nos indican que en la actualidad los elementos tangibles no son los principales elementos distintivos de las organizaciones, sino que son los recursos intangibles los que cumplen mejor las condiciones necesarias para llegar a ser ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.” (Danvila-del Valle, 2007)

Dentro de los recursos intangibles parece existir, en los últimos años, un cierto consenso en considerar a los recursos asociados a las personas, el capital humano, como uno de los elementos que explica la obtención de mayores rentas económicas. (Lapiedra, 2002) (Hussi, 2004) (Wiig, 2004) (Senise Barrio & Matías Reche, 2005). Esto es debido a que las destrezas, habilidades, conocimientos o capacidad de adaptación de los empleados configuran un conjunto de intangibles escasos, valiosos, imperfectamente imitables y limitadamente sustituibles. Además, el capital humano es un activo muy difícil de transferir de una organización a otra (Hall, 19929) y es susceptible de ser utilizado en distintas áreas de la empresa para múltiples usos de forma simultánea y sin que por ello pierda valor.

La rotación de personal es un factor de desvinculación laboral de trabajadores; según Chávez (2010) nos dice que “la rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa...”. Cuando existe una excesiva rotación de personal, existen múltiples factores que intervienen en la desvinculación del personal con la organización, esto puede deberse a la deficiente gestión del recurso humano, trayendo además como consecuencia la insatisfacción laboral.

Siendo el Capital Humano, lo más importante que tiene toda organización, conocer los motivos que le generan satisfacción laboral, es fundamental para mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento y concreción de los objetivos; entendiendo a la “motivación” como la razón principal que mueve al personal para funcionar de manera correcta; mantener este compromiso a través de ella, es importante para retener a los buenos empleados, estimulando e impulsando su desarrollo siendo que, a mayor satisfacción laboral, menor es la rotación de personal dentro de una empresa y el ausentismo en ésta.

A lo largo de los años, la motivación laboral, ha ganado gran importancia en el sector empresarial, y en este caso en particular, en el hotelero, en el cual más que un producto, se brinda un servicio constante mediante un vínculo profesional. Si bien se pensaba que todo lo que le interesaba al trabajador, era un buen salario, se ha demostrado que existen otros factores que también influyen de manera notoria en la predisposición a un eficiente desempeño. Investigaciones recientes, han marcado la estrecha relación que existe entre la rotación de personal y la insatisfacción laboral de los empleados; al no sentirse motivados en la empresa en la que se encuentran, demuestran ineficacia, ausentismo, y hasta la búsqueda de nuevos empleos; lo que genera el fenómeno de ‘escape de mentes eficientes’. Teniendo en cuenta esto, los objetivos que se plantean en el presente trabajo es establecer las causas que provocan la rotación de personal, identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores y desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los trabajadores y permanezcan un periodo de tiempo razonable.

2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, la rotación de personal es un factor que se ha hecho presente en numerosas organizaciones, y que ha afectado negativamente en especial a aquellas que se dedican a la rama de servicios, ya que el capital humano es la clave para que éstas sean exitosas debido a su trato directo con el cliente. Es reconocido cada vez más que los empleados constituyen el recurso más valioso que tiene una empresa, por lo que hay que saber valorarlo al máximo; por ello, un reto para cualquier gerencia y área de recursos humanos, es conocer cuán motivada y satisfecha está la gente que la constituye, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados de la organización; por otro lado, un alto índice de rotación trae aparejado no sólo inestabilidad organizacional, sino que representa una pérdida de tiempo, y sobre todo de dinero.

Es por ello, que en el presente estudio, se llevará a cabo una investigación direccionada a la identificación de los factores que propician esta rotación de personal, acentuando a la insatisfacción laboral como principal factor influyente, tratando de buscar alternativas para mejorar la administración de personal en los diferentes hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la localidad de Rosario.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- ✓ Identificar los factores que inciden en la rotación de personal en los hoteles 3, 4 y 5 estrellas de la localidad de Rosario, Santa Fe.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral.
- ✓ Resaltar la importancia del factor motivación laboral como importante causa de esta rotación.
- ✓ Detallar la importancia y las ventajas de mantener un personal satisfecho laboralmente.
- ✓ Investigar los métodos de gestión de personal implementados por los dichos hoteles.

4. JUSTIFICACIÓN

El capital humano es la base para que una empresa funcione, el que llevará a que cumpla sus metas y objetivos; y se necesita de empleados comprometidos para que esto funcione. Muchas veces las organizaciones no son conscientes de la importancia y de cómo influyen las personas que trabajan en ellas.

Es de vital importancia prestar atención al grupo humano que compone la organización hotelera, y conocer qué tan comprometidos y satisfechos se encuentran formando parte de ella, debido a que más que un producto, se brinda un servicio, y la calidad de éste es el que determina el éxito de un hotel.

Con el presente trabajo, se pretende encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en las empresas hoteleras de Rosario, con el fin de poder desarrollar un programa y así trabajar puntualmente sobre estos factores.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 INICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos, las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependiente de la actividad organizacional.

En el contexto que se aplica la ARH, está representado por las organizaciones y las personas que participan de aquéllas. Estas organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, mucho de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos y varios individuos que trabajan en conjunto.

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionadas, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado relaciones industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. Con el transcurso del tiempo cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado *administración de personal*. Ahora no sólo debía mediar para reducir los

conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por lo contrario, constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas –como socios- y no como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a. *Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí*, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales.
- b. *Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización*, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Poseen

increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

- c. *Las personas como socios de la organización*, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía, que dejan de ser pasivas e inactivas.

5.1.1 Interacción entre personas y organizaciones

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Su estudio constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la ARH, la cual tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: como tales dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, y como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos –casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo–, como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y retrógrada de verlas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alienación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente, y no a las personas. Esta situación condujo a que los problemas fueran resueltos y cuestionados sólo por una minoría –que no tenía otra qué hacer– puesto que la gerencia y la dirección constituyen un pequeño porcentaje de las personas que trabajan en la

organización. Dado que muchos de estos problemas fueron postergados y transferidos, se redujo la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada cual debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de ellas constituye el elemento básico para estudiarlas y, particularmente, la ARH. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada una posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc., es decir, cada cual es un fenómeno sujeto a las influencias de muchas variables.

La persona en la organización	Factores internos	Factores externos	Comportamiento de la persona en la organización
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Aprendizaje • Motivación • Percepción • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional • Reglas y reglamento • Cultura • Políticas • Métodos y procesos • Recompensas y castigos • Grado de confianza 	

Tabla 1. Factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano. (Chiavenato I. , 2001)

5.2 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO

5.2.1 Aptitud

Al contrario de lo que se enseña en las escuelas de nivel inicial, los seres humanos no fuimos creados todos iguales. La mayoría de nosotros nos encontramos a la izquierda o la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Se trata de saber *cómo* difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

Qué significa *aptitud*? Se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

- **Aptitudes intelectuales**

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. A continuación se describen dichas dimensiones:

Dimensiones de la aptitud intelectual		
Dimensión	Descripción	Ejemplo de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para hacer operaciones en forma rápida y correcta.	Contador: Cálculo del impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas sobre contratación
Velocidad de percepción	Aptitud para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud.	Investigador de incendios: Identifica las claves que den apoyo a una acusación de haber provocado un incendio.
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo.	Investigador de mercado: Pronosticar la demanda de un producto en el período de tiempo siguiente.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y obtener las implicaciones de un argumento.	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados.

Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio.	Decorador de interiores: Recordar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

Tabla 2. Dimensiones de la aptitud intelectual (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2009)

Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia llamado **aptitud mental general (AMG)**. La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general.

Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito. Por supuesto, tener el CI elevado no es requisito para todos los trabajos.

Si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y tiendan a tener puestos más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones de trabajo. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.

- **Aptitudes físicas**

Aunque la naturaleza cambiante del trabajo sugiere que las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en muchos trabajos, las **aptitudes físicas** específicas tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos. La investigación efectuada sobre los

requerimientos necesarios para efectuar ciertos trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas, las cuales se describen a debajo.

Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende que también haya poca relación entre ellas: obtener una calificación elevada en una de ellas, no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un alto rendimiento del empleado cuando la administración ha evaluado en qué grado un puesto necesita cada una de las nueve aptitudes, para después asegurarse de que los trabajadores que lo ocupen las posean.

Las nueve aptitudes físicas básicas	
Factores de fuerza	
1. Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo.
2. Resistencia del tronco	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen).
3. Resistencia estática	Aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos.
4. Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos.
Factores de flexibilidad	
5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
6. Flexibilidad dinámica	Aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos.
Otros factores	
7. Coordinación corporal	Capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo.
8. Equilibrio	Aptitud de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder éste.
9. Resistencia	Aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado.

Tabla 3. Aptitudes físicas (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2009)

5.3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

5.3.1 Motivación humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, 1970). Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)”. (Chiavenato I. , 2001). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de ésta o de aquella manera corresponde al campo motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. (David Krech & Richard S. Crutchfield & Egerton L. Ballachey, 1962).

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencial el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en él, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. *El comportamiento es motivado.* Existe una finalidad, no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* Existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los ‘motivos’ del comportamiento. (Leavitt, 1964).

LA PERSONA

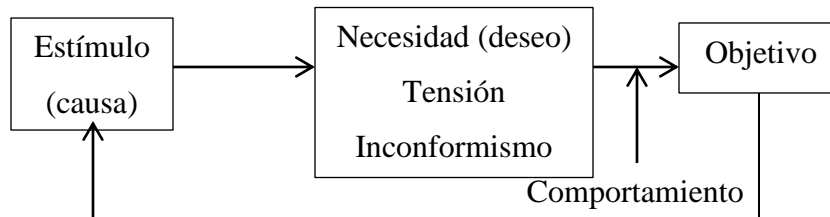


Tabla 4. Modelo básico de motivación

Fuente: (Leavitt, 1964)

Aunque el modelo básico de motivación que se muestra en la Tabla 4 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo, de sus necesidades y del conocimiento que posee cada una; su motivación depende fundamentalmente de estas tres variables.

5.3.2 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objetivo, persona o situación). Cuando se presenta la frustración, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

5.3.3 Clima organizacional

El concepto *motivación* conduce al de *clima organizacional*. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas –en especial de aquellas que tienen autoridad–, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación, el clima motivacional permite establecer

relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tienden a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

El concepto *clima organizacional* comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación; “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. influye en su comportamiento.” (Litwin, 1971)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando logra satisfacer esas necesidades, ya que influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

5.3.4 El comportamiento humano en las organizaciones

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que también son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como tales, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones:

1. *El hombre es proactivo.* El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento de las organizaciones está determinado por las proactivas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.
2. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ellos las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismo y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismas.
3. *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivador por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
4. *El hombre percibe y evalúa.* La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. *El hombre piensa y elige.* El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la expectativa sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas.

6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta*, para actuar con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta ésta dada en función de las aptitudes (innatas), y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual, como la física están sujetas a limitaciones.

5.3.5 Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no es (Jaques, 1961). Algunos sociólogos se refieren a una norma de reciprocidad en tanto que algunos psicólogos denomina a esto “contrato psicológico”. Todo contrato presenta dos partes fundamentales (Jaques, 1961):

1. El contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
2. El contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y

organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. En el fondo, cada persona representa su propio contrato, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma. Una fuente común de dificultadores en la relaciones interpersonales es a falta de acuerdo explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en la relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para lograr una efectiva vivencia interpersonal. Es esencial, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no solamente lo formal.

El concepto de contrato surgió en la psicología de los grupos. Según algunos autores, la vida como totalidad es una serie de acuerdos y pactos que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para crear e intercambiar valores entre las personas.

5.3.6 Relaciones de intercambio

Todo sistema social puede estudiarse en término de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. Este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

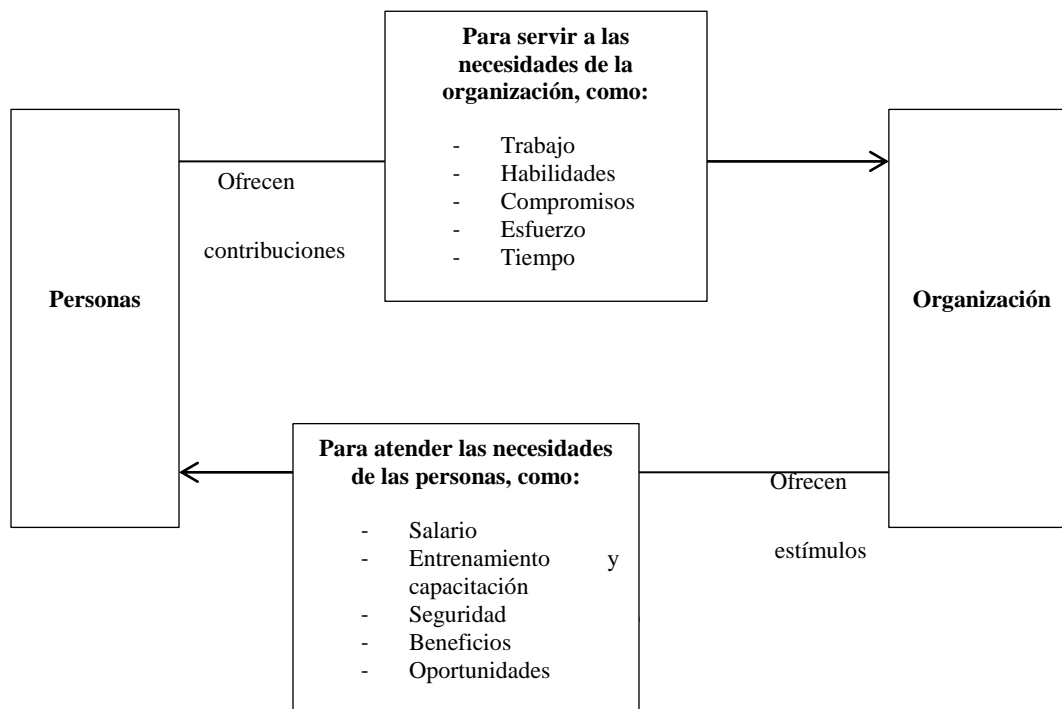


Tabla 5. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones

Fuente: (Chiavenato I. , 2001)

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Estas expectativas, cuando son equilibradas, puede expresar mediante la siguiente ecuación (Herbet G. Hicks, 1976):

$$\text{Satisfacciones} - \text{Costos} = 0$$

$$\frac{\text{Satisfacciones}}{\text{Costos}} = 1$$

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las exigencias que les hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella se les brinda.

En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados. Por consiguiente, evalúa el costo/beneficio e inversión/retorno en este proceso de intercambio. Fundamentalmente, es un problema de comunicación y negociación: cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y qué puede invertir y cuánto pretende obtener de retorno.

5.3.7 Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- a. *Incentivos* (alicientes). Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). a cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

- b. *Contribuciones*. “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

A partir de los conceptos de incentivos y contribuciones, surge el concepto de equilibrio organizacional:

- a. Una organización es un sistema de comportamientos sociales, interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización.
- b. Cada trabajador recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c. Cada trabajador seguirá participando en la organización si los incentivos (recompensas) que se le ofrecen son iguales o mayores (medidos en términos de los valores que representan para el trabajador y de las alternativas que se le presentan) que las contribuciones que se le exigen.
- d. Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se suple y se alimenta para conseguir los incentivos que ofrece a los trabajadores.
- e. La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para proporcionar incentivos, en cantidad suficiente, que estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones. (James G. March, Herbert A. Simon, 1966).

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes, y así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia. La esencia del problema es básicamente la siguiente: individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, los individuos hallan las organizaciones más

adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran los individuos más adecuados a sus expectativas. Éste es el primer paso, el segundo es la acomodación y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acomodarse y ajustarse entre sí. El tercer paso se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional, y a las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos organizacionales. Si el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco.

5.4 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Si la estructura organizacional es importante, no lo es menos la cultura organizacional. La ARH está influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administrarán las organizaciones y sus recursos.

5.4.1 La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que llamó teoría Y).

1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basa en ciertas concepciones premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).

- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina. (McGregor, 1971)

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa-dinero, materiales, equipos y personal-, y no está procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:

- a. El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b. Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- c. Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- d. Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e. Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna organización.

2. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana.

- El esfuerzo físico y mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.

- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no sólo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:

- La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, equipos, personas- para que ésta alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que éstos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen en sí mismas esas características.

- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir su propio esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

5.4.2 Propuesta de administración por la Teoría Y

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

1. *Descentralización y delegación.* Delegar las decisiones a los niveles interiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de ese modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.
2. *Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.* La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.
3. *Participación y administración consultiva.* La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tiene la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les proporciona oportunidades significativas para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.
4. *Autoevaluación del desempeño.* Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional (teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tiende a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. El

superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el desempeño anterior. Además, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y de autorrealización.

Si las ideas expuestas no producen los resultados esperados, tal vez la administración admitió la idea, pero empleó el esquema de las concepciones tradicionales.

En la actualidad, las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

5.4.3 Teoría Z

Ouchi (1982) publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría X, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón –valores, estilos y costumbres característicos-, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en la filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual –se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allí el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración

de las empresas, la teoría X destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

5.4.4 Sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar cómo administran las organizaciones a sus miembros, Likert adoptó un interesante modelo comparativo que denominó sistemas de administración (Likert, 1971). La acción administrativa puede asumir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa no es igual en todas las empresas, pues varía de acuerdo con una infinidad de variables. Según Likert, no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

A continuación se detallan cuatro sistemas administrativos de acuerdo a las variables de Likert (proceso decisorio, comunicaciones, relaciones interpersonales, recompensas, recompensas y castigos):

Sistema 1. Autoritario-coercitivo

Sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus características principales son:

1. *Proceso decisorio.* Centralizado en la cúpula de la organización. La cúpula debe conocer todos los asuntos imprevistos y no rutinarios para resolverlos; así mismo, decide todos los eventos. Por consiguiente, el nivel más elevado se congestiona y se sobrecarga con la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.
2. *Sistema de comunicaciones.* Bastante precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales, en sentido descendente, y portan órdenes, casi nunca orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes ni muchos menos laterales. A las personas no se les pide información, ante lo cual las decisiones tomadas en la

cúpula se fundamentan en informaciones limitadas, generalmente incompletas y distorsionadas.

3. *Relaciones interpersonales.* Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos. La cúpula de la organización ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal simplemente está prohibida. Para evitar o restringir las relaciones humanas, los cargos y las tareas se diseñan para confinar a las personas y aislarlas entre sí.
4. *Sistema de recompensas y castigos.* Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer ciegamente las normas y reglamentos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen todas sus tareas al pie de la letra, no hacen nada distinto de cumplir sus obligaciones. Las recompensas son raras y, cuando se otorgan, son predominantemente salariales y materiales, desprovistas de cualquier componente simbólico o emocional. Son frías e impersonales.

Sistema 2. Autoritario-benévolo

Sistema administrativo autoritario pero menos férreo y menos cerrado que el sistema 1. Es una variación del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. Proceso decisorio. Centralizado por completo en la cúpula de la organización, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior. Prevalece siempre el aspecto centralista.
2. Sistema de comunicaciones. Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.
3. Relaciones interpersonales. La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es

escasa y cuenta con una incipiente organización informal considerada una amenaza para los objetivos de la empresa.

4. Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o sociales son escasas.

Sistema 3. Consultivo

Sistema administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

1. Proceso decisorio. Participativo y consultivo. Es relativamente participativo porque las decisiones se delegan en los diversos niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de los encargados de tomar decisiones. Es consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que los afectan. Posteriormente, las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. Sistema de comunicaciones. Produce comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, así como comunicaciones laterales (horizontales) entre las personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y sirven de base a la consecución de los objetivos.
3. Relaciones interpersonales. La empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. La confianza depositada en las personas es mayor, aunque todavía no es completa ni definitiva. El trabajo permite formar equipo y grupos transitorios en que se privilegian las relaciones humanas.
4. Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales y oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque también puedan presentarse castigos leves y esporádicos.

Sistema 4. Participativo

Sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. Proceso decisorio. Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización. Aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, sólo controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
2. Sistema de comunicaciones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa realiza cuantiosas inversiones en sistemas informáticos, puesto que éstos son imprescindibles en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se convierte en uno de los recursos más importante de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesiten para trabajar y obtener la sinergia requerida.
3. Relaciones interpersonales. Se hace énfasis en el trabajo en equipo. El surgimiento de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no es esquemas formales (descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc). El sistema estimula la participación y el desarrollo grupal intenso, de manera que las personas se sientan responsables de lo que decidan y realicen en todos los niveles organizacionales.
4. Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados.

5.4.5 La ARH como proceso

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas –en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Tabla 6. Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

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. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremos, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

5.4.6 Políticas de recursos humanos

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Éstas varían enormemente, según la organización.

Provisión	Aplicación	Mantenimiento	Desarrollo	Seguimiento
Quién irá a trabajar en la organización	Qué harán las personas en la organización	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas
.Investigación del mercado laboral	.Programa de integración	.Remuneración	.Capacitación	.Controles y auditoría del personal
.Reclutamiento	.Diseño de cargos	.Beneficios sociales	.Desarrollo organizacional	
.Selección	.Evaluación de desempeño	.Higiene y seguridad		
		.Relaciones sindicales		

Tabla 7. Proceso global de la ARH

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

1. Política de provisión de recursos humanos

- a. Dónde reclutar (fuentes externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos.

- a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- b. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esos dos variables.
- b. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
 - b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largos plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
 - c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
5. Políticas de control de recursos humanos

- a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

5.4.7 Objetivos de la ARH

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y del el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacienta, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

5.4.8 Dificultades básicas de la ARH

El ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- a. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos –que vienen del ambiente hacia el interior de la organización- crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- d. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y

transigir. Sólo cuando el gerente de ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

- f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
- g. La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centro de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- h. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no, un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden cometerse errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de ésta no es necesariamente bueno para toda la organización.

5.5 ROTACIÓN DE PERSONAL

5.5.1 Importancia del concepto

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización “exporta” al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etc.). Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados. Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback).

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de

recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salida de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salida) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a remplazar una parte en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquéllos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

5.5.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del 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.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

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

donde

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

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 índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación es 3%, esto significa que la organización puede contar con sólo 97% de su fuerza laboral en ese periodo. Para poder contar con el 100%, la organización necesitaría planear un excedente de 3% de personal para compensar el flujo de recursos humanos.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados (Agustine, 1972):

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los

provocados por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

Una investigación efectuada por la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP), en 34 grandes empresas de Sao Paulo, halló que una gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado. Lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones que se presentan.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor –la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación

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

donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

5.5.3 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como ocurre en todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos como un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback) capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismo para mejorar el desempeño del sistema.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo den el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

1. Política salarial de la organización
2. Política de beneficios sociales
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
5. Tipo relaciones humanas existentes en la organización
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo

7. Moral del personal de la organización
8. Cultura organizacional de la empresa
9. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
10. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
11. Política disciplinaria de la organización
12. Criterios de evaluación del desempeño
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
2. Opinión del empleado respecto de la empresa
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo
5. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo

6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
8. Opinión del empleado acerca de su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes; la información obtenida permite hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para determinar los cambios, necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

5.5.4 Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y

permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos es una economía competitiva es saber en qué 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 de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación:

- a. Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

- 1. Costo de reclutamiento y selección:*

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos de publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, materiales de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. *Costo de registro y documentación:*

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos de formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. *Costo de ingreso:*

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización –reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc.-, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo 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 (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremio, etc.), prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.)
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada por el Fondo de Garantías de Tiempo de Servicios (FGTS), según el caso.

- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación), multa del FGTS, etc.

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

El costo por admisión per cápita se calcula sumando los ítems 1, 2 y 3, correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese período.

El costo de retiro per cápita se calcula sumando los datos del ítem 4, correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados (por su propia decisión o por la de la organización).

Por el hecho de ser básicamente cuantitativos, los costos primarios de rotación de personal se calculan con facilidad, pues basta un sistema de tabulación con los correspondientes datos.

- b. Gastos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. *Efectos de la producción:*

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea remplazado.
- Producción inferior –por lo menos 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.
- 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 necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4. *Costo extraoperacional:*

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes –y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos-, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación de los recién admitidos.

- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones, sino también en la comunidad y el individuo.

- c. Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largos plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios con cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1. Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación y entrenamiento).
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

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 período de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación –por sus innumerables y complejos aspectos negativos-, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las

empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y, a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

5.6 AUSENTISMO

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

5.6.1 Diagnóstico de las causas del ausentismo

El término se refiere a las ausencias en momento en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente. (Fontes, 1974)

Las principales causas del ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardos involuntarios por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Dificultades y problemas financieros
7. Problemas de transporte
8. Baja motivación para trabajar
9. Escasa supervisión de la jefatura
10. Política inadecuada de la organización

Algunos especialistas incluyen los accidentes de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual ocasiona confusión cuando se intenta comparar los índices de ausentismo de varias organizaciones.

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal. (Sternhagen, 1972)

5.6.2 Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de días/hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo. ¿Cómo se toman las ausencias de medios días y los retardos del personal? Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado y complejo el cálculo del ausentismo –incluidos los retardos y ausencias parciales- sustituyendo días por horas, a través de la ecuación

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas hombre perdidas}}{\text{Total de horas hombre trabajadas}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular el índice de ausentismo, se recomiendan dos enfoques complementarios:

- a. Índice de ausentismo parcial. Tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
 - Faltas justificadas por certificados médicos
 - Faltas por motivos médicos no justificados
 - Retardos por motivos justificados o no justificados

- b. Índice de ausentismo general (mixto). Relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:
 - Vacaciones
 - Licencias de toda clase
 - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Se trata de un índice de ausentismo misto, pues incluye ausencias amparadas legamente.

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad con que se pretenda utilizarlo. Si este índice sólo se necesita para la planeación de los recursos humanos, deberá señalar el porcentaje de la fuerza laboral que, aunque pertenece a la organización, dejó de aplicarse en un periodo determinado. Si el índice fue 5% en el mes, esto significa que sólo 95% de la fuerza laboral se aplicó en el periodo. Si la organización pretende aplicar 100% de las horas/hombre de trabajo, requiere adicionar 5% de personal para compensar el ausentismo en el periodo. El costo adicional del 5% podría utilizarse productivamente en la eliminación de las causas del ausentismo.

5.6.3 Cómo reducir la rotación y el ausentismo

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Además, se hallan incluidos factores como desperdicios y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar, o incluso

castigando a los ausentes. No obstante, la causa del problema permanente indefinidamente. La tenencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos. De este modo, es fundamental establecer sus causas determinantes.

Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras que estudiaremos en los próximos capítulos.

Para disminuir el ausentismo, muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados trabajen en la casa (home office) interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática. Es un mundo nuevo que se descubre, trayendo nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

5.6.4 Calidad de vida en el trabajo

Investigaciones recientes demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente interno. Para satisfacer el cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de

vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La CVT abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

En una investigación reciente, Fernandes (1995) partió de un modelo de investigación de la CVT, donde identificó los principales factores que la determinan, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Orden	Factor	Variables determinantes
1°	Competencia general	Apoyo socioemocional Orientación técnica Igualdad en el trato Administración a través del ejemplo
2°	Identificación con la empresa	Identidad con la tarea Identificación con la empresa Imagen corporativa
3°	Preocupación asistencial por los empleados	Asistencia a los empleados Asistencia familiar
4°	Oportunidad efectiva de participación	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas aportadas
5°	Visión humanista de la empresa	Educación/toma de conciencia Orientación hacia las personas Responsabilidad comunitaria
6°	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Tabla 8. Principales factores determinantes de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se desplazó hace poco tiempo hacia la situación de trabajo como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un

lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna), sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

El desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc) (J. Richard Hackman & J. L. Suttle, 1977). Si fuese satisfactoria, se llegará a un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

5.6.5 Turnos rotativos: efectos la salud, seguridad y desempeño humano

Los factores económicos y las necesidades sociales son las que promueven el uso de los turnos rotativos de trabajo. Los trabajadores que rotan por turno proveen de servicios críticos durante todo el día y en muchas empresas se requieren procesos productivos continuos para maximizar el rendimiento financiero del capital invertido en maquinaria y en otros materiales de producción.

La mayoría de las investigaciones disponibles refieren que los turnos de trabajo pueden ejercer efectos adversos afectando tres aspectos: a) aspectos biológicos y sociales; b) efectos en la salud; c) efectos en el desempeño humano y en la seguridad.

a) Aspectos biológicos y sociales

Ritmos circadianos

Uno de los más importantes problemas fisiológicos asociados con los turnos de trabajo y el turno nocturno en particular, es que las fases de trabajo, comida y sueño están cambiadas. Los mamíferos tienen un ritmo natural para muchas funciones corporales y estos ritmos circadianos existen en los humanos, los cuales operan en un ciclo de 25 horas. Tales ciclos circadianos, los cuales incluyen la temperatura corporal, ritmo respiratorio, excreción urinaria, división celular, y producción hormonal, puede ser modulados por factores exógenos tales como el ciclo de luz diurna, la comida, las actividades cotidianas, el entorno social. Sin embargo las respuestas a estos estímulos ambientales no es la única influencia sobre los ciclos circadianos. El cuerpo humano tiene un ciclo endógeno autónomo que es activado o desactivado por la luz y la oscuridad. Este ciclo endógeno puede ser activado también por la noche pero solo cuando la luz a la que se expone la persona es muy brillante. (Ceizler, 1999), (Koukkari, 2006).

Existe la evidencia científica que establece que trabajar de noche origina una des-sincronización de las funciones corporales. Los seres humanos somos seres diurnos que estamos programados para desarrollar actividades durante el día y recuperarnos de la fatiga durante la noche. El problema de la rotación de turnos, es el desarrollo de actividades en contra del reloj biológico interno.

Vida familiar y social

Los trabajadores que se dedican a trabajar en turnos rotativos o quienes trabajan largas horas al día, pueden experimentar una considerable disrupción de las actividades familiares y sociales ya que muchos de estos ritmos de la población general están orientados al día (Harrington, 2001)

b) Efectos a la salud

Reducción en la calidad y cantidad de sueño

El más directo y consistente efecto de los turnos rotativos de trabajo es la reducción en la duración y calidad del sueño. La cantidad de sueño puede ser reducida en más de 2 horas pero hay también un efecto en la calidad del sueño. Se ha demostrado que el sueño y el estadio 2 del sueño son reducidos por la rotación de turnos.

Tal déficit del sueño puede conducir a la somnolencia en el trabajo e incluso la aparición de “dormitadas” en el trabajo. (Scott, 2002), (Harrington, 2001), (Caruso, 2004).

Fatiga

La fatiga es la complicación más común entre aquellos que trabajan en horas anormales. Es particularmente notable después del turno de noche, mucho menos en el turno diurno y mucho menos en el turno vespertino. La fatiga, sin embargo, es una complicación que es extremadamente difícil de medir.

Trastornos cardiovasculares

Una reciente revisión sugiere que los rotadores por turnos tienen un 40% de incremento de riesgo de sufrir una enfermedad cardiovascular. Varios estudios sugieren que la rotación por turnos puede incrementar las lipoproteínas (transportan masivamente las grasas por todo el organismo) de baja densidad. Otros estudios indican que los rotadores por turnos tienen un mayor riesgo de tener altos niveles de colesterol y triglicéridos. También hay indicios de que rotar por turnos incrementa el riesgo de sufrir hipertensión arterial. Hallazgos recientes sugieren que el estrés psicosocial pudiera estar actuando como mediador en la presencia de hipertensión y niveles lipoproteínas altos en rotadores de turnos. (Spaggiari, 2008), (Harrington, 2001), (Knutsson, 1999), (Liu, 2002), (Caruso, 2004).

Trastornos gastrointestinales

La mayoría de los trabajadores nocturnos se quejan de dispepsia, acidez estomacal, dolores abdominales y flatulencia. La etiología de los trastornos gastrointestinales en rotadores de turnos es probablemente multifactorial, e involucra factores dietéticos, estrés psicosocial,

pérdida de sueño así también la disrupción circadiana. Claramente, las horas de comida del trabajador nocturno están en conflicto con los ritmos circadianos de la acidez gástrica y del llenado gástrico.

Efectos reproductivos

Hay evidencias que sugiere que la rotación por turnos, en particular en turno nocturno, puede representar un riesgo especial para la mujer y el producto en gestación. Los factores causales probablemente incluyan la disrupción del ciclo menstrual y el incremento de los conflictos en la vida familiar creados por el turno nocturno.

c) Efectos en el desempeño humano y seguridad

Número sucesivo de rotaciones: con el número sucesivos de noche de trabajo nocturno se incrementa el riesgo de errores ya accidentes. En relación con la primera noche, la segunda noche tiene un riesgo adicional de un 13%, la tercera de un 25% y la cuarta un 45%. Esto ocurre por un incremento en la desincronización de los ciclos circadianos y de la fatiga.

6 METODOLOGÍA

6.1 Tipo de investigación

Siguiendo lo propuesto por Carlos Sabino (1992), este estudio de caso será de tipo descriptivo, ya que el mismo trabaja sobre el diagnóstico de un fenómeno (rotación de personal) presentando cada uno de sus características.

6.2 Muestra

En cuanto a su alcance, este estudio se llevó a cabo en la localidad de Rosario particularmente, sobre los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, pudiendo haber accedido a 10 de los 26 que constituyen este rango.

Teniendo en cuenta la afirmación del Secretario de Turismo de Rosario, Héctor De Benedictis (2014), afirma que “la franja de hoteles 4 y 5 estrellas es la que viene teniendo mayor ocupación en Rosario durante los últimos tiempos”, y por tanto, la que mayor cantidad de empleados suministra y mayor rotación de personal se observa.

6.3 Técnicas para la recolección de datos

Para desarrollar la investigación se llevó a cabo:

- a) Cuestionarios a empleados y ex empleados de los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas de la localidad de Rosario.
- b) Entrevistas a gerentes de los mismos hoteles, acerca del fenómeno de rotación de personal; y a empleados y ex empleados nuevamente, para que puedan explicar su información en referencia a sus condiciones laborales actuales, o pasadas.

7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

7.1 Cuestionarios

Para este proyecto de investigación se ha llevado a cabo cuestionarios a empleados y ex empleados del universo seleccionado, basado en distintos factores que influyen de alguna manera sobre la rotación de personal, entre los cuales se destacan:

❖ Factores organizacionales

- Obstáculos percibidos para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.
- Insatisfacción con el lugar donde está situado la empresa (por razones personales o familiares).
- Falta de seguridad del cargo.

❖ Factores del cargo

- Trabajo carente de interés.
- Remuneración insatisfactoria.
- Disgusto con las políticas de aumentos salariales, ascensos.
- Insatisfacción con las condiciones que rodean el cargo.
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos.
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo.

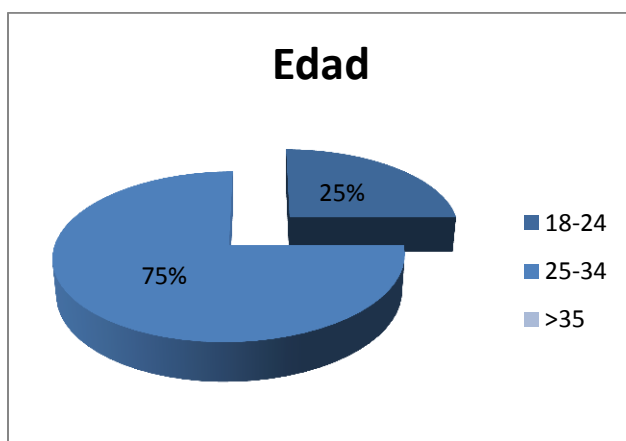
❖ Factores competitivos

- Oferta de mejores condiciones laborales, entre ellas: salario, puesto, oportunidad de crecimiento, ubicación, prestigio de la empresa.

7.2 Resultados de los cuestionarios

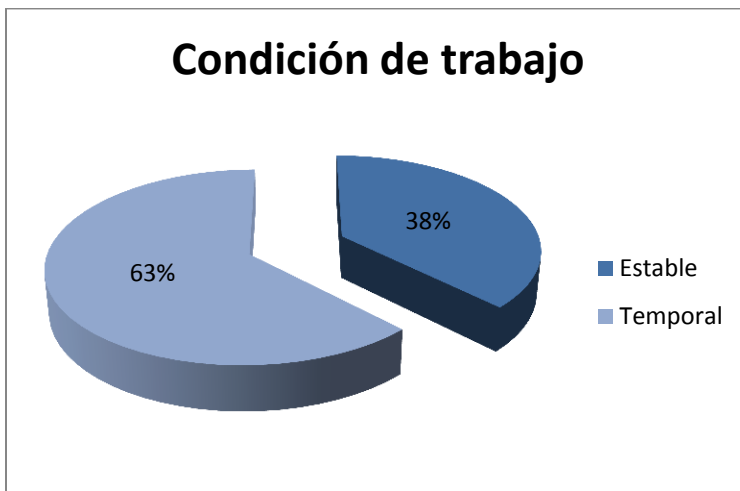


El 88% de las personas entrevistadas cuentan con un estudio terciario o universitario relacionado al rubro; sólo el 13% no cuenta con estos estudios, y se desempeña en los mismos puestos que los anteriores. Lo cual denota que contar con un título no es imprescindible a la hora de contratar al personal, sino que el factor que más demandan desde la empresa es contar con experiencia en puestos similares y con algún idioma además del español (inglés intermedio excluyente, y conocimiento de algún otro).

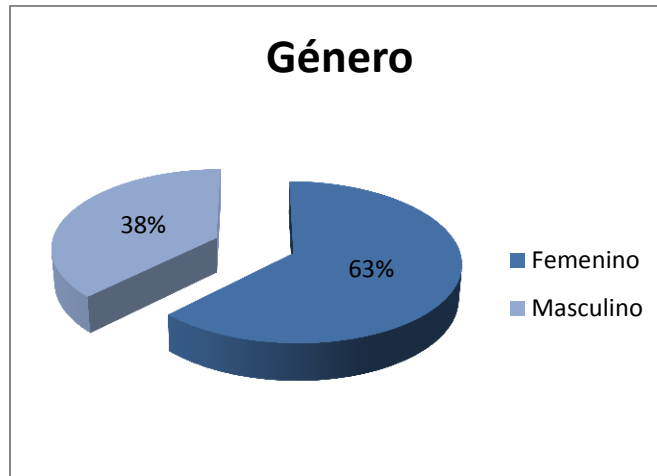


Entre los empleados encuestados la mayor parte, el 75% tiene entre 25 y 34 años, con una antigüedad no mayor a dos años, son aquellos que ya han finalizado o están en los últimos

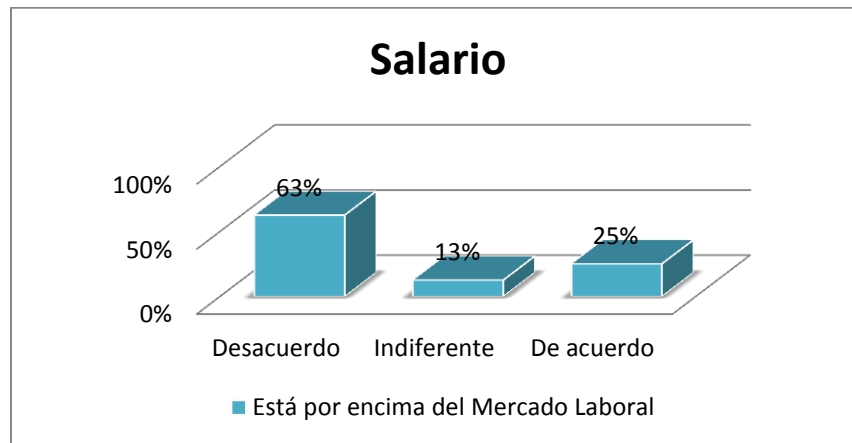
tramos de sus estudios. Luego un 25% tiene entre 18 y 24 años, quienes no están cursando ninguna carrera en su mayoría; y por otro lado, no se encontraron empleados mayores a 35 años dentro de los encuestados en las áreas elegidas (recepción, telefonía, gastronomía). Si existen personas que tienen una edad y antigüedad mayor, que se desempeñan en otros puestos, a quienes no se pudo entrevistar (mantenimiento, seguridad, auditor nocturno).



Un 63% del personal encuestado se encontraba con un contrato temporal o eventual, motivo entre los cuales renunciaron ante una oferta de estabilidad laboral. Es común que los hoteles contraten empresas eventuales para abastecerse de personal para su alta temporada, o eventos especiales. Por otro lado, un 38% está o estaba en relación de dependencia con un contrato por tiempo indeterminado.

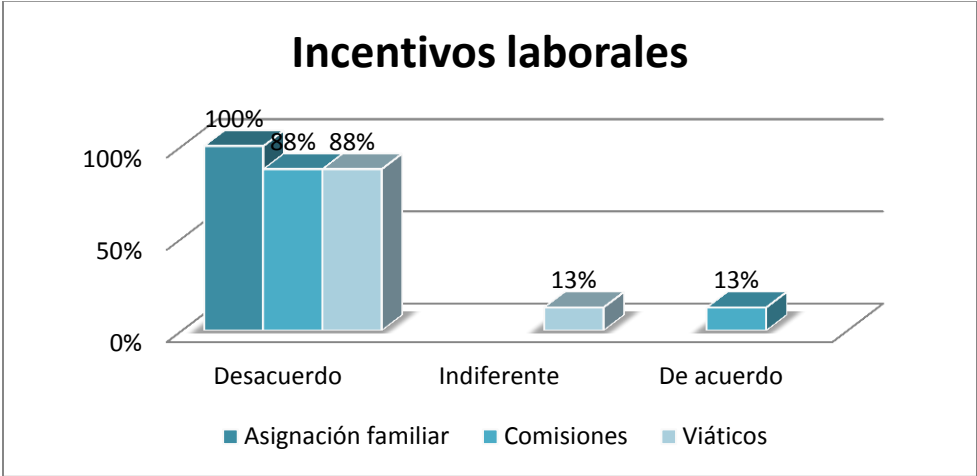


El 63% de los empleados es de género femenino, desempeñándose en los puestos de recepción, telefonía, caja, y gastronomía. El 38% es masculino, en los puestos como bellboys, seguridad, mantenimiento, auditoría nocturna, cocineros. Contar con personal masculino, le es conveniente a muchas empresas que tienen una política de turnos rotativos, ya que las mismas personas pueden ocupar el puesto de auditor nocturno también, a diferencia de las mujeres, que sólo se reservan a tener horarios diurnos.

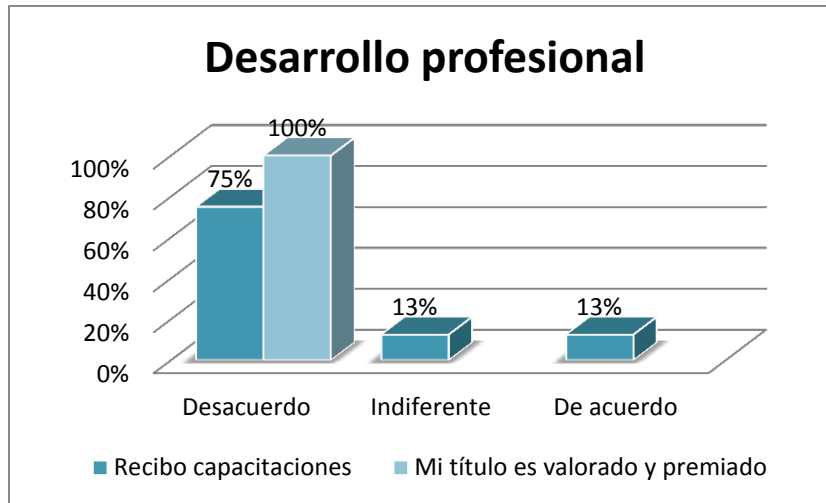


Un 63% de los empleados concuerda en que el salario no está por encima del promedio dentro del rubro, esto representa un potencial factor por el que podrían abandonar la empresa si se les presenta una oferta mayor, ya que consideran que el sueldo no es acorde a las condiciones laborales; un 25% está de acuerdo con su salario, dado a que satisface sus necesidades y expectativas; mientras que a un 13% le es indiferente, porcentaje que se da

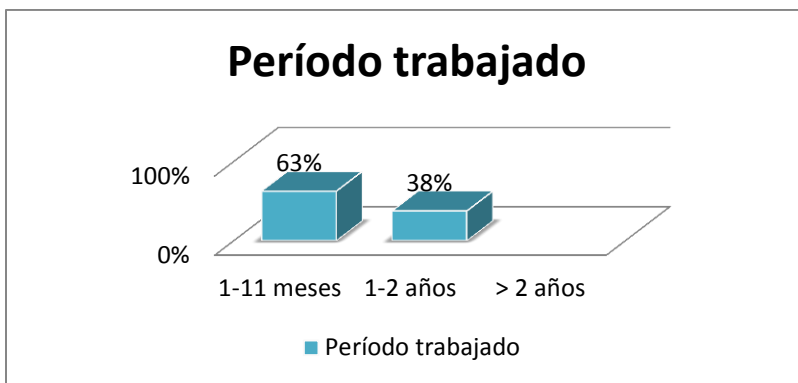
en los empleados que recién comienzan a trabajar en la empresa, no teniendo conocimiento si su salario está por encima del mercado laboral.



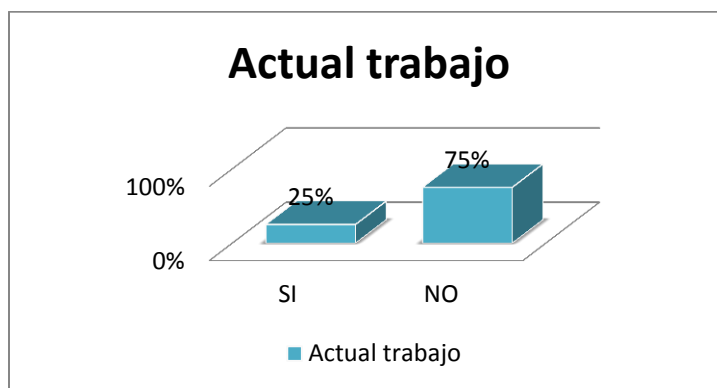
En este punto se puede observar que un 100% de los entrevistados concuerda en que no se reciben asignaciones familiares (entre ellos, por hijo, maternidad, casamiento). Por otro lado un 88% está en desacuerdo con las comisiones, mientras que un 13% está de acuerdo, dando a conocer que una de sus comisiones es el presentismo. Con respecto a los viáticos, un 88% está en desacuerdo, ya que los mismos son asumidos por los propios empleados, de su bolsillo, sin recibir nada de la empresa, y hasta un 13% es indiferente a ellos, sin tener en cuenta que podrían contar con ese beneficio. Esto se justifica alegando a que en el rubro de la hotelería, no es algo frecuente recibir algún tipo de adicional, dado a que no tienen objetivos cuantitativos que establecer.



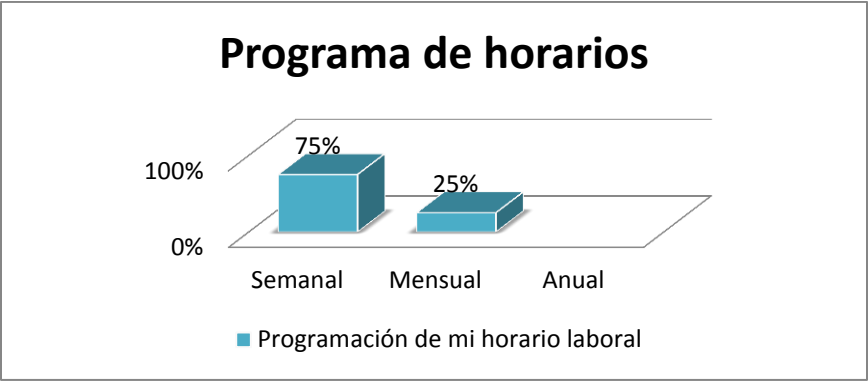
El 75% no ha recibido capacitación alguna dentro de la empresa, más que una pequeña inducción al ingresar, limitándose a dar a conocer las instalaciones del área en la cual se iba a desenvolver, las tareas básicas del puesto y presentando a su superior y colegas de trabajo: *“al principio hubo una breve capacitación inicial por parte del encargado del sector, pero luego continuó a medida que se desarrollaba el trabajo más que nada brindada por parte de los pares”*. En conjunto con esto, a un 13% le es indiferente, ya que estuvo no trabajando el tiempo suficiente como para ser parte de una capacitación, más que la inicial de inducción. Y otro 13% establece que si bien tuvo un período de aprendizaje dentro de los tres primeros meses de prueba, luego no ha recibido ningún tipo de capacitación relacionada a la labor a desempeñar, y afirma que sería necesario: *“al ingresar estuve tres meses en período de prueba en donde mis compañeras me capacitaron junto a mi jefa, y luego tuvimos una capacitación un poco escasa sobre los hoteles que funcionan en la central de reservas”*.



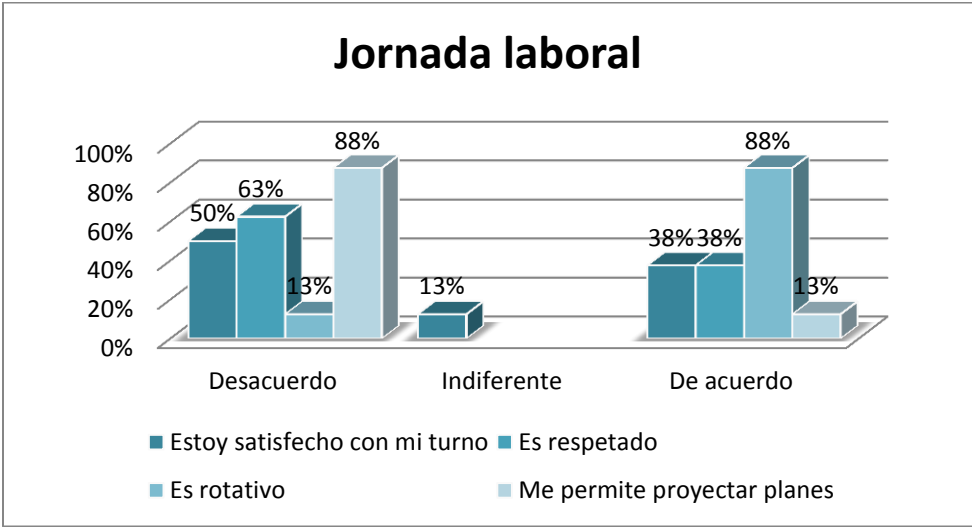
Un dato importante en relación a la rotación de personal es que un 63% sólo a trabajo un período no mayor a un año, y un 38% entre uno y dos años. Más aún, no existe dentro del universo entrevistado alguien que tenga o haya tenido una antigüedad mayor a dos años. Este resultado puede tener como fuente que los empleados tomados por las empresas se encuentran entre el rango de edad entre los 20 y 30 años, por lo cual no tienen mayor antigüedad.



El 75% de las personas encuestadas son actuales ex empleados, que por diversos motivos - que más adelante se darán a conocer-, se han desvinculado de la empresa, y sólo un 25% aún continúa en relación de dependencia con su empresa.



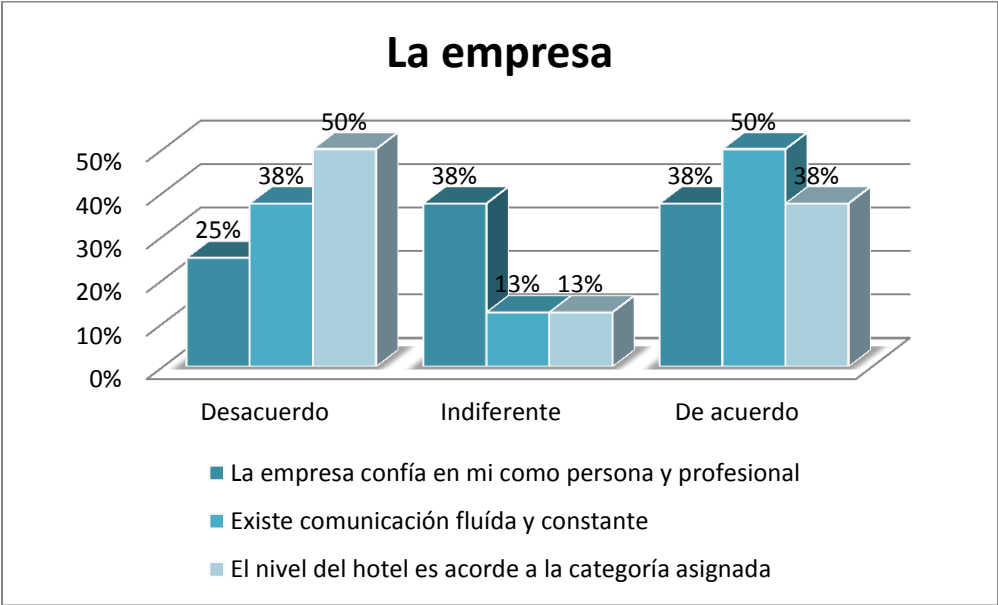
Un 75% da a conocer que sus horarios se establecen de manera semanal, y sólo un 25% de manera mensual, teniendo en cuenta que no se lleva a cabo una programación a largo plazo. Como se verá más adelante, esta política influye negativamente sobre el rendimiento y satisfacción de los empleados, ya que no les permite realizar planes a un futuro mayor a muy corto plazo.



Un 50% de los empleados, está en desacuerdo con tu turno de trabajo, a un 13% le es indiferente, y solo un 38% está de acuerdo. Esto va de la mano con que un 88% de estos empleados, trabaja en turnos rotativos y sólo un 13% tiene turnos fijos, porque tampoco los horarios son siempre los mismos. Sumado a esto, un 88% también denuncia que sus horarios no son respetados, sino que muchas veces están sujetos a eventos inesperados (ej, cuando falta un colega de trabajo y no hay reemplazo directo, modifican los horarios y

francos de los demás para cubrir el hueco de ese empleado, muchas veces se realiza en el momento). Mientras que un 13% afirma que su tu turno es respetado, ya que es fijo, y solo varía el horario de acuerdo al día y franco establecido.

Como consecuencia de lo anterior, un 88% concuerda en que trabajar en turnos rotativos y conocer sus horarios semanalmente, no le permite poder proyectar a futuro y tienen que amoldarse sólo a lo establecido por el trabajo. Lo cual trae aparejado descontento por parte de los empleados, quienes no cuentan con un equilibrio entre lo laboral y lo social.

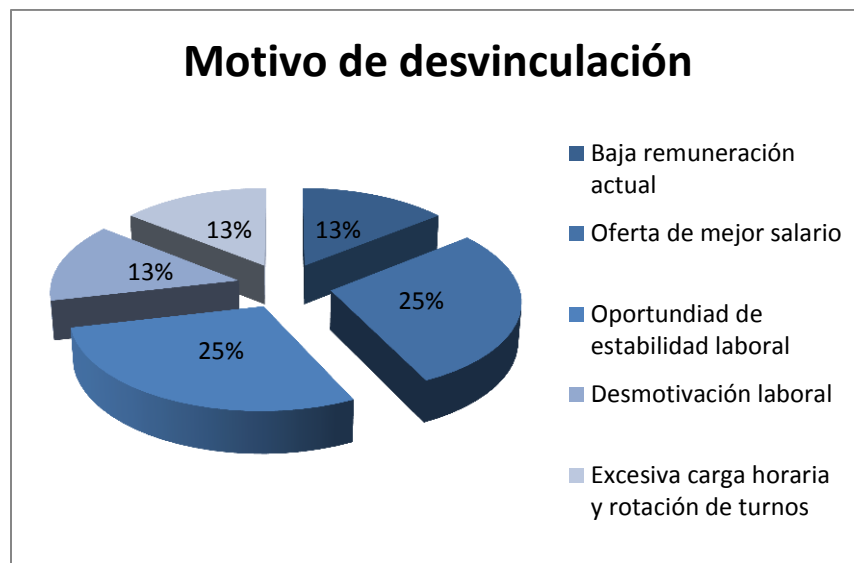


Por un 25% considera que la empresa no confía en ellos como persona y profesional; a un 38% no le influye o no tiene conocimiento de que así sea, ya que nunca se lo hicieron saber, lo cual no es un dato menor, sino que por el contrario, denota una falta tacto humano y motivación para con el personal; mientras que un 38% también por otro lado, siente que la empresa sí confía en ellos ya que se le delega tareas que tienen cierta carga de responsabilidad dentro del puesto que ocupa.

Con respecto a la comunicación, un 50% coincide en que la misma es fluida y constante, ya sea porque son un número reducido de empleados: “en general es verbal, y en pocas ocasiones es por escrito, sino más bien es informal”, o bien porque los sectores cuentan

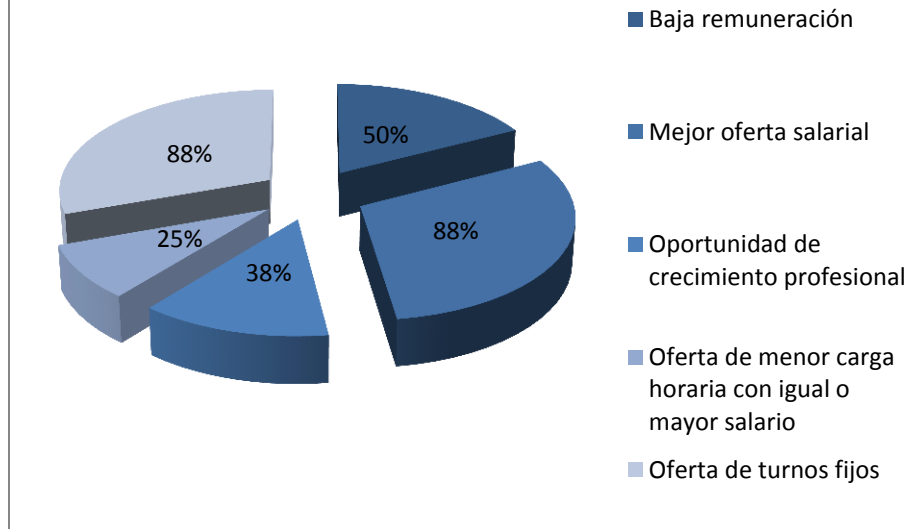
con su propio supervisor, el cual mantiene contacto directo con su equipo a cargo: *“la comunicación es un punto central para la empresa, muy periódica y dentro de todo formal. Los superiores, dueños y gerentes siempre están al día con todo lo que sucede durante la jornada de trabajo, a tal punto que se envía por escrito un mail con novedades por turnos de trabajo a todos los sectores del hotel y superiores”*. Por otro lado un 38% está en desacuerdo con que exista una adecuada comunicación, *“la comunicación con encargados de sector es bastante periódica y en un tono bastante informal, siempre durante la jornada laboral. En cambio con dueños o gerentes la comunicación es mucho más distante y formal, casi inexistente”*. Y a un 13% le es indiferente si existe o no comunicación dentro de su organización, ya que son relativamente nuevos en ella, y aún no se han interiorizado completamente.

Teniendo en cuenta que el universo seleccionado se reduce a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, llama la atención que un 50% no esté de acuerdo en que el nivel del hotel sea acorde a la categoría asignada. Entre los factores que se destacan son las instalaciones de infraestructura, el hecho de que en mucho de ellos no exista departamento de recursos humanos, siendo un gran número de empleados los que componen la empresa, como también la organización por parte de superiores hacia sus empleados. (Desorganización de horarios, falta de capacitación, ruidos en la comunicación, falta de información actualizada muchas veces, etc).



Los dos principales factores de desvinculación, los cuales están representados por un 25% cada uno, es por un lado la baja remuneración percibida, ya sea por no ser abonado en blanco y por ende no cumplir con la escala salarial, como también por tener un contrato eventual, lo cual implica no contar con un salario mensual fijo sino fluctuante. Por otro lado un 25%, por causa de lo anterior renunció ante la oferta de un mejor y estable salario que le permita cubrir sus gastos fijos y planificar. El 13% optó por un trabajo estable, por sobre uno eventual; la contraparte representada también por el 13% renunció por abusos en la carga horarios y los turnos rotativos, política provoca que el empleado dependa pura y exclusivamente del trabajo para planificar su vida social y académica. Y por último un 13% decidió abandonar el trabajo a causa de una desmotivación, marcada por diversos factores, entre ellos los detallados anteriormente, sumando la falta de oportunidad de crecimiento profesional y clima laboral.

Factores por los que renunciaría a su actual trabajo



Para tener una visión más amplia y concreta de los factores que inciden en la fluctuación o rotación de personal dentro de una empresa, en este caso, hotelera, se ha llevado a cabo una entrevista breve y abierta a cerca de los motivos que lo llevarían a renunciar a su actual trabajo, o por los cuales renunció al anterior; luego se estableció parámetros detallados a continuación en base a las respuestas obtenidas, dando como resultados los siguientes porcentajes: el 88% renunciaría y de hecho, parte de este porcentaje ya lo hizo, por un trabajo que le ofrezca turnos fijos, y no rotativos como en la mayoría de los hoteles; seguido por un 88% que renunció y lo haría por una mejor oferta salarial con iguales o mejores condiciones laborales, lo cual denota que lo económico sigue predominando como el principal factor ante la elección de un trabajo, ya que un 50% renunció por percibir una baja remuneración y un 25% renunciaría ante la oferta de un trabajo con menor carga horaria (en lugar de 9, 8 horas diarias) ya sea por igual o mayor salario; y el 38% busca empleos que le brinden posibilidad de crecimiento profesional, para lo cual se han formado académicamente y buscan un desarrollo en este rubro.

7.3 Entrevistas

Para este estudio de caso, se realizaron entrevistas no estructuradas, del tipo guiadas o por pautas ya que las mismas se rigen por una lista de puntos de interés, en este caso preguntas abiertas, que se van explorando en el curso de la entrevista y en donde los temas deben guardar una cierta relación entre sí.

7.4 Análisis de las entrevistas a gerentes/encargados

Para obtener esta información se ha realizado entrevistas a responsables de ocho hoteles dentro de las categorías, uno de ellos forman parte de una cadena de cuatro hoteles, por lo que las políticas se aplican al resto por igual.

Pregunta N°1:

¿El hotel cuenta con un departamento exclusivo de Recursos Humanos? Cuáles son sus funciones y qué grado de importancia tiene dentro del hotel?

De los ocho hoteles entrevistados, sólo cuatro cuentan con un departamento exclusivo de recursos humanos, siendo dos de 5 estrellas, y dos de 4 estrellas, estos últimos pertenecientes a una cadena formada por otros dos hoteles, intuyendo que la política se aplica para todos de igual manera. Los cuatro hoteles restantes no cuentan con un departamento exclusivo, sino que son los mismos encargados de sector quienes se encargan de seleccionar al personal, capacitarlo, llevar un seguimiento de su personal. Esto se da, ya sea por falta de presupuesto, como también por el tamaño de la empresa, al contar con un número reducido de empleados.

Pregunta N°2:

¿El término Rotación de Personal está instaurado en la administración del hotel actualmente? Se lleva un seguimiento e índices en porcentaje del mismo para tener conocimiento y trabajar alternativas?

En los cuatro hoteles donde cuentan con un departamento de recursos humanos, es afirmativa la pregunta, ya que cuenta con personas especializadas en esta área, y se abocan de manera casi exclusiva a estas funciones: *“el índice de rotación es muy interesante tenerlo al día, porque deriva a una pregunta ¿por qué se va la gente?”*. Actualmente el porcentaje de rotación que presentan es entre un 7% y un 9% mensuales, cuando *“el índice lógico de ausentismo hoy en día en la hotelería, ronda entre el 5% de la nómina total mensual, y la rotación un poquito más, casi un 7% de una nómina de 1600 empleados”*.

Pregunta N°3:

¿Cuáles cree que son los factores que originan la Rotación de Personal? Considera a uno de ellos, la falta de motivación (falta de incentivos monetarios, escaso crecimiento, capacitación, etc)?

Con respecto a esta pregunta, todos los hoteles han tenido respuestas similares en cuanto a los factores que influyen en la rotación de personal, y han afirmado que la motivación tiene una fuerte incidencia en este fenómeno. Entre los factores nombrados estuvieron: por el salario, por el ambiente laboral, por falta de planes de carrera, etc. Sosteniendo que los mismos *“pueden llegar a marcar un diagnóstico bastante preciso del motivo por el cuál se va la gente”*. Uno de los gerentes hizo referencia la desmotivación, afirmando que: *“es muy difícil medir el índice de motivación, pero no obstante hay otros que sí se pueden derivar de una persona desmotivada, por ejemplo, el ausentismo y sus patologías, eso puede darte parámetro de desmotivación”*.

Pregunta N°4:

¿Qué programas motivacionales se aplican en el hotel para el cliente interno (empleados)? (capacitaciones, promociones, premios, incentivos, crecimiento profesional, etc.) ¿Qué participación tiene la gerencia en este aspecto? Y qué relación mantiene con sus empleados?

Sólo los cuatro hoteles que cuentan con departamento de recursos humanos, mantienen políticas motivacionales para con su personal, las demás sólo han mencionado que tratan de *“hacer sentir cómodos a los empleados, siendo flexibles a la hora de tomar decisiones, y brindando confianza a través de un trato amigable”*.

Mientras que cabe destacar, que uno de los hoteles 5 estrellas, mantiene una política particular para desarrollar la comunicación entre sus empleados y la gerencia, logrando de esta manera un sentido de pertenencia con la empresa: *“hay un programa que a lo largo de los años fue ganando cierta experiencia y cierto modo de trabajar, en el cual para mi sirve muchísimo estructurar las reuniones departamentales, individuales y grupales. A la ama de llaves ejecutivas le exijo que tenga al menos uno o dos encuentros personales con cada uno de sus integrantes.[...] En definitiva el trabajo no deja de ser sólo un trabajo, pero estás al día y nos llevamos bien, el resultado va a ser mucho mejor, fomentar la confianza con tu superior. Puede pasar que un supervisor no se conecte con la parte humana, pero después tener el resultado, el índice de rotación y ausentismo y la desmotivación te lo cantan en seguida”*.

En cuanto a los planes de carrera, sólo uno de los hoteles sostiene una política motivación: *“Uno de los más importante es uno llamado “Best place to work” el rige en los todos los hoteles que forman la cadena alrededor del mundo. Motivar no es sólo juntarte con la gente, sino que tenemos por estándar todos los meses la obligación de repasar los estándares del hotel en el formato de capacitación, algunos son lúdicos. Los planes de carreras, donde si detectas un talento, la cadena pone a tu disposición ciertos sectores capacitarlo para el siguiente escalón”*.

Pregunta N°5

¿Por último, se puede considerar al personal como una ventaja competitiva del hotel? Como empresa de servicios que es.

Todos los hoteles han estado de acuerdo en que el personal es una de las ventajas competitivas que más pesa en el rubro de la hotelería. Así lo afirma el gerente del Pullman:

“Por supuesto. La hotelería es una industria que brinda un servicio alto, intangible, por lo tanto el capital humano es lo más importante, tenes que tenerlo al día, lo cual implica no sólo desde la paga, sino también desde la motivación, los planes de carrera, el índice de ausentismo, el cual nosotros miramos muy detalladamente, cuando se dispara te está hablando de algo”. Y continúa: “qué importante es el estado de ánimo de la persona que te está brindando el servicio, porque en algún punto el receptor de ese servicio, lo termina percibiendo”.

7.5 Análisis de las entrevistas a empleados/ex empleados

Además de los cuestionarios cerrados que se les hizo a los empleados y ex empleados, luego también se realizó una entrevista en relación a los mismos temas enfocados desde otra perspectiva y con mayor posibilidad de explayarse. Así se pudo extraer valiosa información y más detallada. A continuación se ha seleccionado las preguntas que para la investigación tienen más relevancia:

Pregunta N°1

Cuál es el grado de comunicación que mantiene con sus superiores?

Todos los entrevistados coinciden en que la comunicación que se mantiene dentro del hotel, es fluida, periódica e informal. Varía de acuerdo al tamaño de la empresa, quién es la persona que mantiene este trato cercano. En algunos casos los gerentes y dueños no conocen prácticamente al personal que compone su organización. Así lo afirman algunos empleados: *“La comunicación con encargados de sector es bastante periódica y en un tono bastante informal, siempre durante la jornada laboral. En cambio con dueños o gerentes la comunicación es mucho más distante y formal, casi inexistente.”* Y agrega una ex empleada: *“El contacto más cercano que tuve fue con mi superior directo (maitre del*

restaurant), más allá de eso, sólo me crucé con la Gerente y la Jefa de Recursos Humanos.”

Pregunta N°4

Cree que su trabajo es importante para la empresa?

Todos han estado de acuerdo en que su puesto es sumamente importante dentro del hotel, ya sea camarera, recepcionista, telefonista; el factor en común que tienen los puestos anteriores es que todos están en contacto directo con el cliente, lo cual lo hace más importante aún. Así lo afirma una recepcionista de un hotel 4 estrellas: *“Sin duda que lo es. Forma parte de una cadena, donde si uno efectúa mal su trabajo o pensando que no es importante lo que se está haciendo inevitablemente afectaría al resto de los eslabones.”* Y agrega otra de un 3 estrellas: *“Sí totalmente. El puesto de recepcionista es muy importante para el hotel ya que es la persona que se relaciona continuamente con el huésped. Y en mi caso también me encargo de responder las consultas por los diferentes medios y concretar las reservas.”*

Una ex camarera de un hotel 4 estrellas comenta: *“Considero que el puesto que tenía como camarera es esencial, puesto que uno es el vínculo entre el restaurant y los clientes, la cara visible y a quién éste último se dirige ante cualquier inquietud, problema o conformidad en cuanto al servicio.”*

Pregunta N° 5

La empresa muestra interés en su desarrollo personal?

En cuanto a este punto, todos los encuestados han estado de acuerdo en que el interés demostrado es escaso. Se nombraron como “desarrollo personal” lo que en realidad se conoce como *inducción*, e indistintamente de la categoría, 3, 4 o 5 estrellas en ninguno se llega a cabo un programa para el desarrollo de los empleados, en contraposición de lo que

afirmó uno de los gerentes de un hotel 5 estrellas. Entre las respuestas obtenidas, resulta importante destacar las siguientes:

- *“Al principio hubo una breve capacitación inicial por parte del encargado de sector, pero luego continuó a medida que se desarrollaba el trabajo más que nada brindada por parte de los pares.”* (Hotel 4 estrellas)
- *“Considero que deberían realizar capacitaciones más a menudo. Al ingresar estuve tres meses en periodo de prueba en donde mis compañeras me capacitaron junto con mi jefa y luego tuvimos una capacitación un poco escasa sobre los diferentes hoteles que funcionan en la central de reservas.”* (Hotel 5 estrellas)
- *“La verdad que no conté con una verdadera capacitación inicial ni tampoco luego, solo una charla sobre seguridad pero todo lo fui aprendiendo con el tiempo y las experiencias en el hotel. Las consultas e inquietudes las converso directamente con mi superior y me explican ellos solamente.”* (Hotel 4 estrellas)
- *“La empresa no muestra interés en mi desarrollo personal, no hubo capacitación inicial ni durante el periodo laboral. La manera de mostrar el trabajo a realizar fue a través de una compañera que ejerce el mismo puesto, a la cual se le asigno enseñarme las tareas de las que sería responsable.”* (Hotel 3 estrellas)
- *“En cuanto a mi desarrollo personal, realmente deja mucho que desear. Al comienzo sólo he recibido indicaciones puntuales por parte de una colega que ya tenía 4 años de antigüedad en el mismo puesto. Esto también demuestra la falta de posibilidad de crecimiento profesional en la misma empresa, no existe prácticamente. Por un lado es bueno que un empleado se mantenga tanto tiempo, por otro, para una persona que se estuvo capacitando constantemente para obtener mayores responsabilidades en otro puesto superior, es frustrante. Estas personas son las eligen, como yo, buscar otro empleo.”* (Hotel 4 estrellas de una cadena hotelera)

Pregunta N° 11

Cree que aumentando el interés por el recurso humano, esto se reflejará en la calidad de servicio y atención al cliente?

Todos los empleados y ex empleados afirman la influencia que existe entre la administración de recursos humanos y desempeño transmitido al huésped, y de qué manera afecta positivamente. Que lo hagan consciente y lo manifiesten es un signo de que efectivamente el personal le da importancia a su cuidado y busca de alguna forma que esto se lleve a cabo en la empresa a la cual pertenece o busca hacerlo. Algunas de las opiniones destacadas son las siguientes, las cuales pertenecen a personas que se han formado académicamente en el área de recursos humanos:

- *“Sin duda, creo que mantener al recurso humano motivado constantemente ayuda a que éste logre un mayor desempeño laboral. Un empleado al que le hacen saber que lo escuchan y tienen presente, que le reconocen sus logros y corrigen cuando algo este mal, definitivamente impacta positivamente en la calidad de servicio.”*
- *“Pienso que es muy importante focalizarse en las personas que trabajan en una empresa y que estén continuamente motivados ya que eso influye mucho a la hora de trabajar y considero que se nota en los resultados.”*
- *“Creo que el recurso humano es uno de los principales asuntos a tener en cuenta por parte de cualquier empresa, sobre todo en el ámbito de la hotelería. Para los huéspedes es sumamente importante la atención que se les brinda y calidez en el servicio. Muchos huéspedes frecuentes del hotel regresan debido a la buena relación que establecen con los empleados y el buen servicio que ellos les brindan.*
- *“Si, totalmente. Considero que si los empleados se sienten a gusto con la empresa, y ésta cumple sus expectativas en cuanto a salario, clima laboral, etc, el rendimiento y la calidad del servicio va a ser mayor.”*
- *“Totalmente. Al ser el hotel, una empresa de servicios, se debe prestar fundamental importancia a sus empleados, debido a que ellos son el contacto más directos que tienen los clientes con el hotel, a través del personal se transmite la calidad de atención que se pretende brindar. Considero que mantener un empleado motivado y conforme con su puesto en todas sus áreas, es lo más importante, porque esa motivación o falta de ella, se traslada directamente al huésped o cliente.”*

Pregunta N° 12

Considera buena la gestión de recursos humanos de su empresa? (aspectos positivos, y aspectos a mejorar).

Las respuestas obtenidas son diversas de acuerdo a la categoría del hotel, pero sorprendentemente lo que no va de la mano con el nivel de gestión de recursos humanos. Es decir, hoteles de 4 y 5 estrellas que no cuentan con un departamento exclusivamente para recursos humanos, o el mismo no se encuentra consolidado como tal. Así también, en los casos en los cuales existe, las políticas de administración no son las esperadas por los empleados o ex empleados de la misma. Así lo afirman algunas de las respuestas obtenidas a continuación:

- *“No la considero buena, ya que se observa que no hay interés en cuidar al personal y mantener un grupo firme. El hecho de que se vean tantas renunciaciones, tanta rotación de personal muestra que el empleado no se está sintiendo conforme por varios motivos tales como horarios de trabajo, honorarios, inexistencia de reconocimientos, premios o comisiones.”* (Hotel 4 estrellas)
- *“Al ser un hotel pequeño no existe un departamento exclusivo de recursos humanos y todo es dirigido por el gerente general del hotel. Como aspecto positivo considero la buena comunicación que se establece en la empresa, la delegación en la toma de decisiones, ello refleja la importancia de la confianza que nos tienen a los empleados para solucionar conflictos. Como aspectos a mejorar creo que sería importante establecer metas y objetivos por cumplir y si se cumplen motivar con incentivos salariales, presentes y demás.”* (Hotel 3 estrellas)
- *“El hotel, lamentablemente no cuenta con un departamento de recursos humanos. Los horarios de cada empleado son efectuados por su encargado superior, así como también cualquier tipo de pedido especial o problema a solucionar. Al ser un hotel que cuenta con 45 empleados aproximadamente, creo que sería importante que haya al menos una persona encargada de RR.HH.”* (Hotel 4 estrellas)
- *“Me parece que su importancia dentro de la empresa, por ser un hotel, deja mucho que desear. En el tiempo que estuve, la única vez que tuve contacto con una representante de Recursos Humanos, fue cuando me hicieron la entrevista para*

ingresar. Entre lo positivo a destacar, es que el cumplimiento de horas establecidas como así también la fecha de pago y el salario. Como negativo, la ausencia del área, se refleja en la inexistente posibilidad de crecimiento profesional, -motivo por el cual renuncié-, falta de capacitación al personal, entre otros.” (Hotel 4 estrellas)

8 CONCLUSIÓN

La Gestión de Recursos Humanos es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella, y para ella. A propósito de toda la investigación llevada adelante, cabe destacar que muchos autores están en desacuerdo en aplicar este término de 'recurso' a los empleados, debido que de esta manera, merecerían ser tratados igual que otros recursos, como el económico o el material, por ejemplo. Y en realidad, la persona es mucho más importante que cualquier tipo de recurso, ya que es el sujeto y objeto fundamental de la sociedad actual.

Asentando toda la información obtenida, no sólo desde lo teórico, sino a través de las entrevistas y encuestas desarrolladas a empleados en primera persona, es necesario concluir que las empresas deben encontrar formas de retener y motivar a los empleados de alto rendimiento con el fin de que permanezcan el tiempo suficiente en la compañía. No solamente para rentabilizar la inversión realizada para ellos (en materia de formación, retribución, etc.) sino para evitar un costoso proceso de selección de nuevos empleados.

Además, una buena estrategia general que diferencie a nuestro establecimiento hotelero de competidores, es la importancia que se le da a las formas de atraer a clientes internos del exterior (empleados); se trata de involucrarlos haciendo hincapié en la motivación y satisfacción interna ya que genera las condiciones necesarias para una cultura de empresa orientada al cliente, y a la calidad de este servicio.

Una empresa que brinda servicios de hospitalidad, debe proporcionar continuamente actividades designadas a capacitar y motivar al personal para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización, con el objetivo de que sea un empleado más competente y hábil, haciendo en su conjunto, que la empresa se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

El peligro se centra en que los empleados con más talento pueden abandonar en cualquier momento la empresa, aunque su salario sea adecuado; por eso se los debe estimular y mantenerlos satisfecho en su trabajo reconociendo su potencial y ofreciéndole nuevas oportunidades y planes de carrera a aquellos que estén interesados en crecer profesionalmente, lo cual actualmente se destaca. Es sobre este punto, en el cual considero que se debe hacer foco: la motivación laboral como herramienta clave, para evitar la rotación de personal.

Luego de haber transitado a lo largo del presente estudio de caso, es inevitable finalizar con ciertas conclusiones generales acerca de la rotación de personal:

- La rotación de personal elevada es un peligro para cualquier empresa, sobre todo la de servicios, tanto por los enormes costos económicos, como la pérdida de tiempo, y la inestabilidad que genera dentro del cuerpo humano que la forma.
- Las evidencias afirman que efectivamente existe relación entre la satisfacción del personal y su índice de rotación.
- Por lo anterior, la motivación es una herramienta eficiente para la administración de recursos humanos, y una llave para la solución de diversos inconvenientes presentados en relación al personal que conforma a la organización.

El capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo servicios, logrando satisfacer las necesidades que demandan los clientes. Por lo tanto, sus competencias, su conducta, y sus actitudes son clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa; compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del recurso humano. Lo que a su vez solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados, siendo este último una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral que tengan la plataforma de trabajo.

9 PROPUESTA

Uno de los objetivos del presente trabajo de estudio es el desarrollo de posibles soluciones que puedan ser útiles en la organización para disminuir sus índices de rotación de personal.

Clima laboral de la organización

Las propuestas relacionadas al clima laboral de la organización serán detalladas de acuerdo a las áreas específicas:

- a. *Reconocimiento del trabajo y logros de objetivos*: reconocer el trabajo tiene como objetivo el reforzar el compromiso del empleado con organización, a través del reconocimiento de su esfuerzo y dedicación puesta al momento de desempeñar su labor, ya sean por equipo, por departamento o de manera individual.

Las propuestas son:

- Establecer metas por equipos y por departamento, como por ejemplo, disminuir los porcentajes de reclamos de los clientes por los servicios prestados. Para este objetivo se recomendaría plazos mensuales a modo de imitar lo que es conocido como *empleado del mes*, pero en este caso serían el *equipo del mes*.
 - Reconocer públicamente su logro, a través también de incentivos económicos para los equipos ganadores, para generar de esta manera una competencia sana dentro del interior del equipo (sana, ya que todos los que quieran el incentivo estarán aportando lo mejor de cada uno de manera conjunta).
 - Reuniones mensuales en donde se acuerden las metas del mes, además también para tratar los logros y aspectos a mejorar del mes anterior. Con esta acción, se hace parte a los empleados de las decisiones que se toman en la organización.
- b. *Motivación de los trabajadores*: este objetivo se enfoca en lograr aumentar la motivación de los trabajadores, haciéndolos sentir parte importante de la organización, pudiendo con esto mejorar el servicio que prestan a los clientes de la empresa.

Las propuestas son:

- Revisar plan de prestaciones y beneficios actuales para determinar si existen necesidades de los trabajadores que no estén cubiertas. En caso de que existan

necesidades no cubiertas tratar en lo posible de mejorar el plan, con el objetivo de mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la organización.

- Tratar de igualar los sueldos del mercado.
- Dar espacio para que los empleados aporten con ideas constructivas a las labores de la organización, y es tarea del jefe de departamento poner en práctica alguna cada cierto tiempo, con la debida autorización pertinente. Es recomendable que alguna de las ideas de los trabajadores sea puesta en práctica, ya que esto fomentará la participación de los mismos y tendrán evidencia verídica de que están siendo tomados en consideración verdaderamente por la organización.

c. *Trabajo en equipo*: el objetivo con este punto es fortalecer las relaciones humanas en la organización y así evitar al mínimo cualquier tipo de conflictos que entorpezcan el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa.

Las propuestas son:

- Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndole partícipe de las decisiones del mismo.
- Interactuar en actividades recreativas, que sean organizadas por la empresa, por tanto la organización podría hacer cada cierto tiempo algún tipo de evento en que participen gran cantidad de trabajadores, en las inmediaciones de la empresa o en algún recinto apto para un evento social.

d. *Comunicación*: el objetivo es tratar no sólo de aumentar, sino mejorar la calidad de comunicación existente entre los empleados, sus jefes y sus pares.

Las propuestas son:

- Actualizar constantemente la información que se publica en murales, ya que con esto los empleados verán un real interés de la empresa por mantenerlos informados y hacerlos sentir que son parte de la misma.
- Una forma de hacer sentir a los empleados que su opinión realmente importa y es tomada en cuenta dentro de la organización, es la creación de un buzón o un libro de sugerencias.

- Dentro de las reuniones mensuales que se realicen, dar espacios para que los trabajadores den sus opiniones con respecto al funcionamiento de la organización.

e. *Relación con el jefe inmediato*: tiene por objetivo generar un ambiente de relaciones armoniosas y de confianza con el jefe directo de cada departamento.

Las propuestas son:

- El jefe de departamento debe poner en práctica algunas de las mejores ideas que salgan de sus trabajadores (de las dadas en los buzones o libros de sugerencia), mostrando de esta forma a sus trabajadores que las ideas que presenten pueden en realidad llevarse a cabo y al mismo tiempo hacer sentir que están participando activamente en la organización.
- Exigir a los jefes inmediatos que mantengan un trato cordial y amigable para con sus subordinados, y no uno autoritario que afecte al clima laboral del sector.

f. *Definición de objetivos y desarrollo de los trabajadores*: tiene por objetivo fortalecer el desarrollo laboral y profesional de los empleados, ofrecida por la empresa.

Las propuestas son:

- Creación de planes para incentivar a los trabajadores a terminar sus estudios y dar opciones de capacitación en distintas áreas, como pueden ser cursos de computación, cursos de manejo, etc. Cabe destacar que la organización puede apoyarse en programas gubernamentales que aportan fondos para la capacitación de los trabajadores.
- Brindar posibilidad de crecimiento dentro de la misma organización, a través de planes de carrera, y priorizar siempre al cliente interno por sobre el externo.

10 REFERENCIAS

- Agustine, J. C. (1972). *"Personnel Turnover"*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Caruso, C. (2004). *"Overtime and extended work shifts: recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors"*. National Institute for occupational safety and health.
- Ceizler, A. (1999). *"Stability, precision and near-24-hour period of the human circadian pacemaker"*. Science.
- Chávez. (2010).
- Chiavenato. (2000).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Danvila-del Valle, I. y.-C. (2007). *Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales*.
- David A. Kolb, I. M. (1971). *Organizational Psychology: A book of readings*. Prentice-Hall.
- David Krech & Richard S. Crutchfield & Egerton L. Ballachey. (1962). *"Individual in Society"*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fernandes, E. C. (1995). *"Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministracao"*. Porto Alegre: AGE.
- Fontes, L. B. (1974). "Asentismo: um desafio a produtividade". *IDORT*.
- Fontes, L. B. (Mayo/Junio, 1974). *"Absentismo: um desafio a produtividade"*. Revista IDORT.
- Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig. (1970). *"Organization and Management: A Systems Approach"*. Tokio: McGraw-Hill.

- Harrington, J. M. (2001). *"Health effects of shift work and extended hours of work"*. Environ Med.
- Herbet G. Hicks, C. R. (1976). *"The Management of Organizations!"* New York: McGraw-Hill.
- Hussi. (2004).
- J. Richard Hackman & J. L. Suttle. (1977). *"Improving Life at Work!"* Santa Monica: Goodyear.
- James G. March, Herbert A. Simon. (1966). *"Teorias das organizacoes"*. Rio de Janeiro: Servico de Publicacoes.
- Jaques, E. (1961). *"Equitable Payment"*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Knutsson, A. (1999). *"Shiftwork and myocordial infarction: a case-control study"*. Environm Med.
- Koukkari, W. (2006). *"Introducing biological rhythms. Springer science martin helande"*. Press Taylor & Francis Group.
- Lapiedra, S. P. (2002).
- Leavitt, H. H. (1964). *"Managerial Psychology"*. Chicago: University of Chicago Press.
- Likert, R. (1971). *"Novos padroes de administracao"*. Sao Paulo: Pioneira.
- Litwin, G. H. (1971). *"Climate and Motivation: An experimental Study"*.
- Liu, Y. (2002). *"Overtime work, insufficient sleep, and risk of non-fatal acute myocardial infarction in japanese"*. Environ Med.
- Lyman W. Porter, E. E. (1975). *"Behavior in Organizations"*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. M. (1971). *"O lado humano na empresa"*. Rio de Janeiro: Fundacao Cetúlio Vargas.

- Ouchi, W. (1982). *"Teoría Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japones"*. Sao Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *"Comportamiento organizacional"*. México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). *"El proceso de investigación"*. Caracas: Panapo.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoría de procedimientos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. Sao Paulo: Edgar Blucher.
- Scott, A. (2002). *"Shiftwork, in wald p: physical and biological hazards of the workplace"*. John Wiley and Sons.
- Senise Barrio & Matías Reche. (2005).
- Spaggiari, M. (2008). *"Sleep medicine in occupational health"*.
- Sternhagen, C. J. (1972). *"Absenteeism and Tradiness"*. New York: McGraw-Hill.
- Wiig. (2004).
- Joseph C. Augustine. "Personnel Turnover", en Joseph. J. Famularo (Org.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 62.
- Lauro Barreto Fontes, "Absentismo: um desafio a produtividade", en *Revista IDORT*, Vols. 507-508, No. 12, mayo/junio de 1974.

11 ANEXOS

11.1 Hoteles 3, 4 y 5 estrellas de la localidad de Rosario

CATEGORÍA: 5*			
Nº	HOTEL	Nº PLAZAS	DIRECCIÓN
1	ROS TOWER HOTEL, SPA & CONVENTION CENTER	139	Mitre 295 esq. Catamarca
2	PULLMAN CITY CENTER ROSARIO	188	Bvd. Oroño y Av. Circunvalación
	TOTAL=	327	

CATEGORÍA: 4*			
Nº	HOTEL	Nº PLAZAS	DIRECCIÓN
1	HOWARD JOHNSON INN Rosario	47	Italia 1183
2	AMERICAN PUERTO ROSARIO HOTEL	80	Mitre 1319
3	ARISTON HOTEL	88	Córdoba 2554
4	ESPLENDOR SAVOY HOTEL	86	San Lorenzo 1022
5	HOLIDAY INN EXPRESS	175	Salta 1950
6	HOTEL PLAZA del SOL	40	San Juan 1055/57
7	HOTELES SOLANS - HOTEL LIBERTADOR	100	Corrientes 752
8	HOTELES SOLANS - HOTEL PRESIDENTE	107	Corrientes 919
9	HOTELES SOLANS - HOTEL RIVIERA	120	San Lorenzo 1460
10	PLAZA HOTEL	69	Barón de Mauá 26
11	PLAZA REAL SUITES HOTEL	139	Santa Fe 1632
	TOTAL=	1051	

CATEGORÍA: 3*			
Nº	HOTEL	Nº PLAZAS	DIRECCIÓN
1	GARDEN HOTEL - Spa - Health & Fitness	75	Callao 45
2	HOTEL BARÓN del 1000	55	Barón de Maua 1046 - Centro
3	ALTEA - Hotel de Rosario	48	Rioja 768
4	HOTEL CRISTAL	35	San Juan 4065
5	HOTEL de la CITÉ	80	San Martín 1130
6	HOTEL MARO	20	Virasoro 1270
7	HOTEL MAYORAL	32	Av. Alberdi 1142
8	HOTEL VIENA	50	Ovidio Lagos 555
9	HOTELES SOLANS - HOTEL REPUBLICA	100	San Lorenzo 955
10	MERIT MAJESTIC HOTEL ROSARIO	51	San Lorenzo 980 - Centro

11	MICRO HOTEL	30	Santa Fe 3650
12	NUEVO HOTEL EUROPEO	40	San Luis 1364
13	NUEVO HOTEL IMPERIO	80	Urquiza 1264
	TOTAL=	696	

11.2 Modelo de encuesta para empleados y/o ex-empleados

Lea en forma detenida y cuidadosa, para determinar, evaluar y analizar, cuales son los factores claves de una rotación de personal por parte de la organización. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para el presente trabajo de investigación.

Marcar con una X.

Edad: ___ Sexo: Masculino ___ Femenino ___

Forma de trabajo: Planilla (estable) ___ Contrato (temporal) ___

	SI	NO	
Cuenta con estudios terciarios y/o universitario afines al rubro			
	1-11 meses	1-2 años	>2 años
Período trabajo			
	SI	NO	
Trabajo actual			
1. SUELDO			
	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Es depositado puntualmente			
Satisface mis necesidades			
Está por encima del Mercado Laboral			
Es proporcional al sueldo y trabajo de mis compañeros del mismo nivel			
2. CONDICIONES LABORALES			
	Desacuerdo	Indiferente	De

			acuerdo
Puedo coordinar con la empresa mis vacaciones			
Asignación familiar			
Comisiones			
Viáticos			
Las instalaciones son adecuadas			
La cantidad de trabajo es correcta			

3. HORARIOS

	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Estoy satisfecho con mi turno			
Es respetado			
Es flexible			
Me permite realizar actividades extra-laborales			
	Semanal	Mensual	Anual
Programación de mi horario laboral			

4. MOTIVACIÓN

	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Cuento con el apoyo de mis compañeros			
Cuento con el respaldo de mi supervisor			
Existen personas con experiencia en este rubro			
Tengo claro las indicaciones de mi trabajo			
Los clientes se quejan de mi desempeño			
Recibo capacitaciones			
La comunicación con los miembros es fluida			
La empresa mantiene una comunicación adecuada conmigo			
Confío plenamente en la organización			
La empresa confía en mi como persona y profesional			
Considera que el nivel del hotel corresponde a la categoría asignada			

11.3 Modelo de entrevista para empleados y/o ex-empleados

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para el presente trabajo de investigación.

1. Cuál es el grado de comunicación que mantiene con sus superiores? (es periódico o en ocasiones extraordinarias; verbal o por escrito; informal o formal).
2. Qué opinión le merece el ambiente laboral de la empresa? (tanto con sus pares, como con supervisores y gerentes?)
3. Siente que cumple satisfactoriamente su función o hay algo que debería mejorar? (en cuanto a eficiencia en la tareas, actitudinal y responsabilidad).
4. Cree que su trabajo es importante para la empresa? (su puesto, las tareas que él implica).
5. La empresa muestra interés en su desarrollo personal? Qué opinión le merece su capacitación inicial –si la tuvo-, y de ahí en adelante, tuvo alguna más?
6. Ha sido felicitado alguna por su jefe o superior? Por cuál motivo? Y de qué manera?
7. La empresa le informa cuando ocurre algún problema? A través de qué medio?
8. Ha sido participe o sabe de algún conflicto que se haya generado en el grupo? Cuál fue el motivo, y en qué sector se desarrolló?
9. Su opinión cuenta a la hora de tomar alguna decisión? De qué forma se lo hacen saber? (lo citan personalmente, o le envían invitación escrita para alguna reunión).
10. Sabe lo que es una ventaja competitiva? Con cuáles cree que cuenta la empresa?
11. Cree que aumentando el interés por el recurso humano, esto se reflejará en la calidad de servicio y atención al cliente?
12. Considera buena la gestión de recursos humanos de su empresa? (aspectos positivos, y aspectos a mejorar).
13. Motivo de la desvinculación. (en caso de ya no pertenecer a la empresa)
14. Motivo por el cuál cambiaría su trabajo actual.

11.4 Modelo de entrevista para gerentes/supervisores

1. El hotel cuenta con un departamento exclusivo de recursos humanos? Cuáles son sus funciones y qué grado de importancia tiene dentro del hotel?
2. El término rotación de personal está instaurado en la administración del hotel actualmente? Se lleva un seguimiento e índices en porcentaje del mismo para tener conocimiento y trabajar alternativas?
3. Cuáles cree que son los factores que originan la Rotación de Personal? Considera a uno de ellos, la falta de motivación (falta de incentivos monetarios, escaso crecimiento, capacitación, etc.)? El reclutamiento y la selección del personal, tiene influencia en este hecho?
4. Qué programas motivacionales se aplican en el hotel para el cliente interno (empleados)? (capacitaciones, promociones, premios, incentivos, crecimiento profesional, etc.) Qué participación tiene la gerencia en este aspecto? Y qué relación mantiene con sus empleados?
5. Por último, se puede considerar al personal como una ventaja competitiva del hotel? Como empresa de servicios que es.