

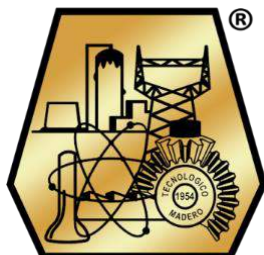


**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



“POR MI PATRIA Y POR MI BIEN”

**TESIS**

**“GESTIÓN DE LAS HORAS LABORADAS PARA EL AUMENTO DE  
RENDIMIENTO DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES  
EN UNA TERMINAL PORTUARIA DEL PUERTO DE ALTAMIRA”**

Para obtener el grado de  
**Maestra en Gestión Administrativa**

Presenta  
**Ing. Adriana Montserrat Delgado Ramos**  
**G11070788**  
**1172763**  
**NO. CVU DE CONACyT**

Director de tesis  
**M.C. Irma Beatriz Florencia Castillo**  
**NO. CVU DE CONACyT 407091**

Co-directora de tesis  
**M.C. Nora Leticia Castelán Ortiz**

Cd. Madero, Tamaulipas

Diciembre 2021



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero  
Subdirección Académica  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Cd. Madero, Tam. **07 de diciembre de 2021**

**OFICIO No. : U.175/21**  
**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE**  
**IMPRESIÓN DE TESIS**

**C. ADRIANA MONSERRAT DELGADO RAMOS**  
**No. DE CONTROL G11070788**  
**P R E S E N T E**

Me es grato comunicarle que después de la revisión realizada por el Jurado designado para su Examen de Grado de Maestría en Gestión Administrativa, se acordó autorizar la impresión de su tesis titulada:

**“GESTIÓN DE LAS HORAS LABORADAS PARA EL AUMENTO DE RENDIMIENTO DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA TERMINAL PORTUARIA DEL PUERTO DE ALTAMIRA”**

El Jurado está integrado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTA:	MTRA. IRMA BEATRIZ FLORENCIA CASTILLO
SECRETARIA:	MTRA. NORA LETICIA CASTELAN ORTÍZ
VOCAL:	DRA. MARGARITA ZAVALA ARCE
SUPLENTE:	MTRA. BRENDA ARACELY BETANZOS TLAPA
DIRECTORA DE TESIS:	MTRA. IRMA BEATRIZ FLORENCIA CASTILLO
CO-DIRECTORA:	MTRA. NORA LETICIA CASTELAN ORTÍZ

Es muy satisfactorio para la División de Estudios de Posgrado e Investigación compartir con usted el logro de esta meta. Espero que continúe con éxito su desarrollo profesional y dedique su experiencia e inteligencia en beneficio de México.

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica*

*"Por mi patria y por mi bien"*

**MARCO ANTONIO CORONEL GARCÍA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



c.c.p.- Archivo  
MACG 'jar'



Av. 1° de Mayo y Sor Juana I. de la Cruz S/N Col. Los Mangos,  
C.P. 89440 Cd. Madero, Tam. Tel. 01 (833) 357 48 20, ext. 3110  
e-mail: depi\_cdmadero@tecnm.mx  
tecnm.mx | cdmadero.tecnm.mx



## Resumen

El principal objetivo de esta investigación fue mostrar el impacto de la gestión de horas laboradas en el rendimiento del personal y satisfacción de clientes de una empresa de servicios. Las variables que afectan la gestión de las horas, las consecuencias que se generan en la rotación de personal y en los indicadores de productividad y cumplimiento de la empresa.

Los objetivos de esta investigación fueron analizar el proceso de distribución de personal, analizar el promedio de horas con la plantilla actual, evaluar la eficiencia de la asignación de personal y demostrar la afectación de la gestión de horas laboradas en la productividad de la empresa.

Se presentan los criterios y variables que intervienen en el proceso para nombrar a las personas por turno y áreas. Esto con la finalidad de que se entienda mejor el proceso.

Para esta investigación se analizó el promedio de horas con la plantilla de personas operativas, se recopilaron las horas laboradas de 6 meses, así como las variables de disponibilidad y de incidencia de personal.

Se compararon las horas y los servicios efectuados en el mismo periodo, 6 meses, encontrando que el motivo más representativo de servicios no efectuados es la falta de personal. Además se recopilaron encuestas de satisfacción de los clientes para encontrar la relación con la gestión del recurso.

En los resultados se demuestra como el recurso humano es un papel fundamental para la empresa, la asignación y gestión del mismo tiene repercusiones en las actividades internas y en la percepción de los clientes en base a los servicios ejecutados.

Finalmente, conociendo la afectación de la gestión del recurso humano se dan las conclusiones y recomendaciones esperando se puedan crear estrategias para mejorarlo.

## **Summary**

The main objective of this research was to show the impact of the management of hours worked on the performance of the personnel and the satisfaction of the clients of a service company. The variables that affect the management of the hours, the consequences that are generated in the rotation of personnel and in the productivity and compliance indicators of the company.

The objectives of this research were to analyze the personnel distribution process, analyze the average hours with the current workforce, evaluate the efficiency of the assignment of personnel and demonstrate the impact of the management of hours worked on the productivity of the company.

The criteria and variables that intervene in the process to appoint people by shift and areas are presented. This in order to better understand the process.

For this research, the average hours with the workforce of operational people were analyzed, the hours worked for 6 months were collected, as well as the variables of availability and incidence of personnel.

The hours and services performed in the same period were compared, finding that the most representative reason for services not performed is the lack of personnel. In addition, customer satisfaction surveys were collected to find the relationship with the management of the resource.

The results show how human resources are a fundamental role for the company, their assignment and management has repercussions on internal activities and on the perception of customers on the basis of the services performed.

Finally, knowing the impact of human resource management, conclusions and recommendations are given, hoping to create strategies to improve it.

## Índice General

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Summary

Índice General .....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Graficas.....	v
Índice de Tablas .....	v
Introducción .....	1
Capítulo 1 - Descripción del problema .....	4
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Declaración del problema .....	7
1.3 Objetivo general .....	7
1.4 Objetivos específicos.....	7
1.5 Justificación e importancia de investigación .....	8
1.6 Limitaciones del trabajo.....	9
1.7 Delimitaciones de la investigación .....	9
Capítulo 2 - El Marco Teórico .....	10
2.1 El marco terminológico .....	10
2.2 El marco histórico .....	12
2.2.1 Nuestra misión-visión.....	12
2.2.2 Objetivos generales .....	13
2.3 El marco legal .....	14
2.4 Los fundamentos teóricos .....	16

Capítulo 3 - Metodología de la investigación.....	32
3.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	32
3.2 Diseño de la investigación.....	32
3.3 La población de estudio.....	33
3.4 Selección de la muestra.....	34
3.5 Instrumento para capturar la información.....	36
3.6 Software y equipo utilizado.....	41
Capítulo 4 - Presentación y análisis de resultados.....	42
4.1 Objetivo de horas laboradas y su cumplimiento.....	42
4.2 Análisis de horas por semana.....	43
4.3 Consideraciones en la gestión del recurso humano.....	47
4.4 Planeación de nombramientos y horas extra.....	48
4.5 Tipos de variables que intervienen en la gestión de horas laboradas.....	48
4.6 Análisis de las variables de disponibilidad e incidencia de personal.....	52
4.7 Importancia del control de las variables.....	53
4.8 Equilibrio de horas, lineamientos y rotación de personal.....	55
4.9 Indicadores de productividad y satisfacción.....	57
4.10 La gestión del recurso humano como fuente del problema.....	59
Capítulo 5 - Conclusiones y recomendaciones.....	62
5.1 Logro de objetivos.....	62
5.2 Mejorar la gestión del recurso humano.....	64
5.3 Ampliar las variables de análisis.....	65
5.4 El éxito en las organizaciones.....	65
Bibliografía.....	66

## Índice de Figuras

Figura 1. Fórmula de muestreo aleatorio estratificado proporcional.....	34
Figura 2. Horarios de ejecución de servicios.....	58

## Índice de Graficas

Grafico 1. Cumplimiento de promedio de horas laboradas.....	42
Grafica 2. Horas por categorías.....	44
Grafica 3. Promedio de semanas laboradas.....	45
Grafica 4. Semanas laboradas en función de las horas.....	46
Grafica 5. Variables de disponibilidad.....	52
Grafico 6. Porcentaje de participación de incidencias.....	53
Grafica 7. Porcentaje de afectación de las variables.....	54

## Índice de Tablas

Tabla 1. Categorías base.....	35
Tabla 2. Muestro estratificado.....	35
Tabla 3. Encabezados de plantilla horas categoría.....	39
Tabla 4. Mínimos y máximos de horas por semana, según cada estrato.....	43
Tabla 5. Frecuencia de Mínimos y Máximos de horas, semanal.....	45
Tabla 6. Variación entra las horas esperadas y las horas reales.....	47
Tabla 7. Variables que afectan la disponibilidad.....	49
Tabla 8. Incidencias de personal.....	51
Tabla 9. Bajas por categoría.....	55
Tabla 10. Resultados de la investigación por objetivo.....	63

## **Introducción**

Las operaciones portuarias son parte fundamental de la economía local y nacional, el puerto de Altamira es el segundo con mayor movimiento de volumen del Golfo de México, tiene conexión directa con más de 125 puertos internacionales y se encuentra enlazado logísticamente con ciudades al norte y centro del país por carretera y ferrocarril. Por esta razón, es un punto valiosamente logístico para la atención de buques que transportan contenedores, carga general y automóviles.

Es importante mencionar lo anterior, porque debido a su alta conectividad y el crecimiento del tráfico internacional la demanda de servicios se incrementa constantemente, tan solo en el último trimestre se tuvo un incremento del 32% comparado con el mismo trimestre del año anterior, esto provoca que se generen más empleos con mayor frecuencia en todas las empresas y sin embargo, la infraestructura actual no esté preparada para esos cambios.

En otras palabras, aunque frecuentemente se realicen proyecciones para estar preparados en caso de requerir más recurso humano, existen factores que pueden desestabilizar la planeación que se tiene, como el incremento de actividades solicitadas por los clientes o en caso contrario la disminución de actividades derivado de la pandemia Covid-19, que afectó tanto la economía mundial como local en la prestación de servicios.

Para esta investigación se estudiaron las variables que afectan las horas laboradas del personal operativo, lo que repercute en la baja del promedio de horas semanales, el desequilibrio en la remuneración de su trabajo y en la productividad de los servicios. Toda la plantilla de operaciones es remunerada según las horas que acumula en la semana, entonces si no hay una buena gestión de las horas, del capital humano, comienza a existir descontento en el mismo y ha llegado a provocar deserción en la empresa.



Aunado a esto, la productividad se ve afectada, debido a la relación de menor personal disponible mayor uso de recurso, que generan horas extras en una pequeña sección del personal, según las actividades para las que están capacitados.

En el capítulo I se mencionan la problemática actual con la gestión de horas, se establecen como objetivos analizar el proceso de distribución de personal, analizar el promedio de horas, evaluar la eficiencia de la asignación de personal y demostrar la afectación de horas laboradas en la productividad.

En el capítulo II se citan los fundamentos teóricos, terminológicos y legales de relacionados con esta tesis, sobre la gestión de recurso humano, factores de rotación de personal y de motivación del recurso humano. En el capítulo III se explica la metodología utilizada en la investigación y la técnica de muestreo estratificado empleada. En el capítulo IV se muestran los resultados de la investigación y en el capítulo IV las conclusiones.

Se demuestra que el equilibrio del capital humano en una terminal portuaria del puerto de Altamira afecta directamente el rendimiento y la satisfacción de todos los involucrados en la empresa, se demuestra que con la correcta gestión del capital humo y sus horas se benefician la institución y cada colaborador.

Es necesario remarcar que el personal de una empresa es lo más valioso que tienen por lo que sí es administrado correctamente se pueden lograr los objetivos organizacionales y de calidad de la empresa.

Se analizaron reglas, excepciones y todas las variables que intervienen para la distribución diaria y por turno del personal semanal, en la empresa se tiene personal que labora por turnos establecidos según el área y personal que labora de acuerdo a las necesidades diarias de la terminal portuaria, esta última población es la que se analizó.

Se busca muestra que con la gestión de horas, el equilibrio de las mismas y la remuneración de las horas que laboran las personas por semana, disminuirá la rotación de personal, así como se aumentará la satisfacción de los clientes y la motivación en el ambiente laboral.

## Capítulo 1 - Descripción del problema

### 1.1 Antecedentes

Cuando se iniciaron operaciones en la terminal portuaria, hace poco más de 25 años, la plantilla del recurso humano era muy pequeña lo que permitía que con solo avisarles a los colaboradores a qué hora presentarse, lo cual era suficiente para cubrir todas las necesidades de los clientes.

Sin embargo, con el constante crecimiento del puerto y el posicionamiento de la terminal con clientes extranjeros por su calidad en el servicio, se fue incrementando la plantilla de colaboradores, y con esto se fueron buscando estrategias para avisarles cuando presentarse a trabajar, primero con llamada telefónica y por listados que se enviaban a las estaciones de radio para que los colaboradores sintonizaran la estación y se enteraran a qué hora se presentarían a laborar.

No obstante, la terminal siguió creciendo al punto que la empresa diseñó el sistema de nombramientos para administrar al personal y contabilizar el tiempo de labor para calcular el pago.

Este último sistema es el que aún está vigente en la empresa e incluso ahora existe una aplicación para celular donde se notifica el horario en el que se deben presentar a laborar.

Sin embargo, reiterando el aumento de actividades, que nunca termina y con ello la cantidad de empleados, el equilibrio de las horas por persona y las variables que afectan las mismas cada vez es más complejo y se requiere mejorar la distribución y equilibrio de horas a beneficio de la empresa y el colaborador.

## Capítulo 1- Descripción del problema

Y aunque constantemente se realizan análisis para cumplir con ese equilibrio y se realizan actualizaciones al sistema para seguir prestando un servicio adecuado a cada uno de nuestros clientes, no se logra el equilibrio de horas, que además cumpla con las expectativas de los colaboradores.

En un estudio realizado en la Universidad Politécnica de Catalunya España, Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) realizaron un estudio sobre los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones por lo que hicieron una revisión literaria de la misma. Demuestran que la complejidad del factor humano es un reto para el futuro de las organizaciones y que se deberán incorporar procesos que comprendan y atiendan las dimensiones de las personas que la integran para impulsar sus objetivos.

Continuando con esta investigación se menciona que la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006).

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

## Capítulo 1- Descripción del problema

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

Muestran el capital humano como el actor principal de la productividad. Por lo que analizan las dimensiones psicológicas y psicosociales del factor humano, en la primera en relación a satisfacer las necesidades y expectativas individuales, mientras en la segunda en relación a la satisfacción de necesidades comunitarias, como los que se presentan en los grupos de trabajo. De acuerdo a esto factores como las generaciones de motivación, satisfacción laboral y compromiso logrados por las diferentes actividades que pueda realizar un individuo mejoran su productividad.

Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

Sin embargo, remarcan que es posible emprender estrategias eficaces solo si se tiene la aceptación, implicación y compromiso del factor humano, por lo que la empresa deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la forman para alcanzar alguna mejora.

Las investigaciones mencionadas soportan lo que se demuestra en esta tesis, que la gestión correcta de horas laboradas mejorará la productividad del capital humano y de la empresa, siempre y cuando se cumplan las necesidades de ambos, de lo contrario lo afecta negativamente.

### **1.2 Declaración del problema.**

Actualmente la plantilla de colaboradores es de más de 500 empleados, mismos que se deben administrar bajo el sistema de nombramientos con la finalidad de que cumplan sus metas individuales de horas semanales y se cumplan las necesidades de servicios diarios en la terminal portuaria.

A pesar de que en innumerables ocasiones la plantilla de trabajadores se ve afectada por inconvenientes que ocasionan no se promedie la misma cantidad de horas por persona al término de la semana, se origina que busquen ingresos adicionales, descuiden los turnos que se les asignan y por último deserten de laborar en la terminal buscando mejores oportunidad de vida, lo que afecta significativamente en la planeación que se realizó y por tanto en los tiempos en que se realizan los servicios al cliente. Además, claro, de que se afectan indicadores, como la productividad hora – hombre del área de almacén, el cumplimiento de los servicios programados contra servicios efectuados, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de personal requerido versus personal nombrado.

### **1.3 Objetivo general**

Demostrar el impacto de la gestión de horas laboradas en el rendimiento del personal operativo y la satisfacción de los clientes.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de distribución de personal.
- Analizar el promedio de horas con la plantilla actual y actividades efectuadas.
- Evaluar la eficacia de la asignación de personal.
- Demostrar la afectación de la gestión de horas laboradas en la productividad.

### **1.5 Justificación e importancia de investigación**

En este documento se hace un estudio sobre la importancia de la gestión del recurso humano para contar con un mejor aprovechamiento de las personas y el equilibrio de las horas semanales que realizan, que beneficie tanto a la organización a los colaboradores, porque no solo se trata de generar más ingresos a la empresa si no de que cada persona genere horas de acuerdo a lo que se requiere y que además no afecten su economía y calidad de vida.

La eficiencia de una empresa, su productividad y calidad de los servicios siempre son puntos que distinguen a una empresa de la competencia.

Por ello, el recurso humano se debe de administrar, controlar y emplear de manera adecuada. Esta investigación pretende mejorar el proceso de distribución del personal para no tener rezago de personas, que además impactará de manera significativa en los objetivos empresariales establecidos, por mencionar algunos se impactará en las productividades de las áreas de buques, patios y almacén.

Aunque, semanalmente se realizan reportes para la dirección donde se muestra el promedio de horas por persona, la información se debe de analizar y corregir porque se queda con errores en sistema, lo que hace que los reportes y la información sea cada vez más tardada de generar, quedando este tema también por cubrir con esta investigación.

Dejando un ejemplo porque es importante esta investigación sería que si un colaborador no logra ni 30 horas laboradas en una semana, su salario será menor que el esperado, que es a 48 horas.

## Capítulo 1- Descripción del problema

Concretamente, si una persona que genere por jornada (8 horas) 176 pesos, costo por hora de 22 pesos, por 30 horas en la semana estaría ganando solo 660 pesos, y si a eso se le descuentan pasajes diarios de 20 pesos (solo uno de ida y otro de regreso a la parada del autobús) y comida por esos 6 días (25 pesos por comida), le quedan 390 para cobrar, claro considerando solo una comida con subsidio en el comedor de la empresa y que solo se traslada al trabajo, dejando de lado si mantiene una familia, las otras comidas del día y necesidades que tenga.

Lo que genera desmotivación, que busquen mejores oportunidades laborales, lo que afecta las actividades de la empresa, y genera más costos en los servicios que oferta a sus clientes.

### **1.6 Limitaciones del trabajo**

Falta de estudios previos de investigación enfocados al equilibrio y gestión de recurso humano en base a las horas que laboran podrían afectar directamente al entendimiento de este proyecto, además de que al ser muchas las variables que intervienen en el proceso algunas se llevaría más tiempo de alinear a lo contemplado para esta investigación.

### **1.7 Delimitaciones de la investigación**

Se manejará información confidencial de la empresa por lo que no será posible compartir completamente los resultados y nombres reales de los involucrados para investigación. Es importante remarcar que este estudio es exclusivo para esta empresa de servicios.



## Capítulo 2 - El Marco Teórico

En el siguiente marco teórico se explicarán y determinarán los términos, leyes y fundamentos bajo los cuales se regirá la gestión del recurso humano.

### 2.1 El marco terminológico

A continuación se definirán los términos poco comunes y necesarios que se estarán utilizando en este trabajo:

- ❖ Administración de recurso humano: “Se refiere a la captación de recursos humanos, administración de sueldos, negociación de contratos, entre otros” Alfaro, Melinda ,2021.
- ❖ Categoría: Clase que resulta de una clasificación de personas o cosas según un criterio o jerarquía, Oxford Lenguajes (s.f.) Es el puesto con el que se identifican las capacidades laborales de un colaborador. En términos de la empresa es además con lo que se identifica el sueldo que percibirá en su pago de nómina.
- ❖ Equipo: Pueden ser máquinas pequeñas o equipos especializados, Cardona, José (2015). Son las máquinas, grúas utilizados en las operaciones para cumplir con los requerimientos de los clientes, que incluyen el manejo de contenedores y carga suelta en general.
- ❖ Personal eventual: Personas que, con carácter no permanente, son nombradas para realizar funciones de confianza o asesoramiento especial, Diccionario panhispánico del español jurídico (s.f). Son los colaboradores que tienen actividad en la empresa bajo un esquema semanal.
- ❖ Habilidad: es un puesto con el que se capacita a un trabajador de un puesto diferente al con el que se identifica para que realice actividades de ese

## Capítulo 2- El Marco Teórico

otro puesto cuando la operación así lo requiera. La habilidad es un concepto pedagógico extraordinariamente complejo y amplio, es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto durante el proceso de actividades teóricas como prácticas, Danilov N. A, y Skatkin M. N. (1980)

- ❖ Hora Extra: son aquellas que representan el tiempo adicional a la jornada laboral normal, que empleados o trabajadores realizan, Fortún, Manuel (2011) Son las horas computadas a partir de las 48 horas semanales.
- ❖ Indicador estadístico: Es el dato numérico, resultado de un proceso que cuantifica científicamente una característica de una muestra.(Sánchez, 2004)
- ❖ Incidencia: Es el número de casos nuevos de una enfermedad en una población determinada y en un periodo determinado, González, Pedro (s.f.) Es el motivo por el cual un trabajador no puede ser nombrado.
- ❖ Maniobra: Cualquier operación ejecutada para poner en funcionamiento o dirigir el manejo de una máquina o de un instrumento, Diccionario de la Lengua Española (2016) movimiento u operación que se realiza en determinada área.
- ❖ Nombramiento: acción de nombrar a una persona para realizar un cargo o función, Oxford Languages, (s.f.)
- ❖ Plantilla: La plantilla laboral son el número de personas que ocupan un puesto en una compañía determinada, Morales, Francisco (2020) Es la cantidad de personas que tiene contratada la empresa para laborar.
- ❖ Sindicalizado: Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida,

Ley Federal del trabajo (Art. 154). Personal que pertenece al sindicato de trabajadores de la industria.

- ❖ Terminal portuaria: es una infraestructura situada en un puerto y que se destina al transporte de pasajeros y a las mercancías que se importan o exportan para su comercialización posterior, Navarro, Javier (2017).

### **2.2 El marco histórico**

En ATP nos comprometemos a proporcionar servicios de calidad. El enfoque principal de servicio al cliente nos ha impulsado a incrementar índices de productividad de manera constante, colocándonos como la operadora portuaria más competitiva del Golfo de México a niveles internacionales.

En octubre de 1995, como resultado de la privatización mexicana de la infraestructura de los puertos, ATP obtuvo la concesión del tramo de muelle No. 1 en el puerto de Altamira, operando exitosamente la terminal, alcanzando nuevos niveles de productividad y competitividad con total concentración en Servicio a Clientes, a través de las constantes inversiones en infraestructura, equipo de patio y muelle, tecnología, pero principalmente nuestros recursos humanos.

#### **2.2.1 Nuestra misión-visión**

Ser el operador portuario más eficiente y competitivo del Golfo de México, que asegure la absoluta satisfacción de nuestros clientes, con un alto nivel de calidad y valor agregado en los servicios de terminal, transporte y almacenamiento.

Lo anterior nos permitirá generar el crecimiento de nuestras operaciones, la rentabilidad de las inversiones, el desarrollo individual de nuestro personal, así como contribuir al avance económico de México.

### **2.2.2 Objetivos generales**

#### ***Satisfacción Integral de Nuestros Clientes y Partes Interesadas:***

- Garantizar la seguridad en la operación y manejo de la carga.
- Ejecutar oportunamente los servicios portuarios.
- Brindar un servicio y atención adecuada a nuestros clientes.
- Lograr la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas.

#### ***Salud y Seguridad:***

- Garantizar la seguridad y fomentar la salud de nuestro personal.

#### ***Cultura Organizacional:***

- Generar una cultura organizacional basada en nuestro sistema de valores.

#### ***Mejora Continua:***

- Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión integral de calidad y medio ambiente.
- Optimización de los recursos.

#### ***Preservación del Medio Ambiente:***

- Mejorar el desempeño ambiental de la organización.

#### ***Apego a la legislación:***

- Cumplir con la legislación ambiental aplicable a nuestras operaciones.

### ***El marco organizacional***

Por privacidad de la empresa el marco organizacional no puede ser divulgado en esta investigación.

### **2.3 El marco legal**

La ley federal del trabajo (1970) de los Estados Unidos Mexicanos es la que rige las condiciones bajo las cuales todos los colaboradores de la terminal portuaria laboran, a continuación se mencionan algunos artículos que aplican:

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

Artículo 12.- Queda prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.

Las agencias de empleo o intermediarios que intervienen en el proceso de contratación de personal podrán participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación, entre otros. Estas no se considerarán patrones ya que este carácter lo tiene quien se beneficia de los servicios.

Artículo 13.- Se permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos, siempre que el contratista esté registrado en el padrón público a que se refiere el artículo 15 de esta Ley.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Los servicios u obras complementarias o compartidas prestadas entre empresas de un mismo grupo empresarial, también serán considerados como especializados siempre y cuando no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la empresa que los reciba. Se entenderá por grupo empresarial lo establecido en el artículo 2, fracción X de la Ley del Mercado de Valores.

Artículo 14.- La subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas deberá formalizarse mediante contrato por escrito en el que se señale el objeto de los servicios a proporcionar o las obras a ejecutar, así como el número aproximado de trabajadores que participarán en el cumplimiento de dicho contrato.

La persona física o moral que subcontrate servicios especializados o la ejecución de obras especializadas con una contratista que incumpla con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, será responsable solidaria en relación con los trabajadores utilizados para dichas contrataciones.

Artículo 21.- Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 41.- La sustitución de patrón no afectará las relaciones de trabajo de la empresa o establecimiento. El patrón sustituido será solidariamente responsable con el nuevo por las obligaciones derivadas de las relaciones de trabajo y de la Ley, nacidas antes de la fecha de la sustitución, hasta por el término de seis meses; concluido éste, subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón.

Artículo 42 Bis. En los casos en que las autoridades competentes emitan una declaratoria de contingencia sanitaria, conforme a las disposiciones aplicables, que implique la suspensión de las labores, se estará a lo dispuesto por el artículo 429, fracción IV de esta Ley.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Artículo 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales.

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro. Artículo 70.- En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal. (Ley Federal del Trabajo, 1970)

Adicional, las instalaciones portuarias que deben establecer medidas y procedimientos para incrementar su protección (PBIP, Pág. 20)

La compañía se asegurará de que el plan de protección del buque contiene una declaración en la que se destaca claramente la autoridad del capitán. La compañía establecerá en el plan de protección del buque que el capitán ostenta la máxima autoridad y la responsabilidad de adoptar decisiones en relación con la seguridad y la protección del buque y de pedir ayuda a la compañía o a un Gobierno Contratante, según sea necesario. (PBIP, Pág. 11)

### **2.4 Los fundamentos teóricos**

En cualquier empresa organizada los directivos deben preocuparse por identificar y entender aquellos factores motivadores que impulsen las necesidades de la empresa con la finalidad de satisfacer plenamente a sus clientes. (López, 2005)

Para lograr esto la empresa debe permanecer organizada y contar con estrategias para el uso más eficiente de sus recursos, se podría decir que se puede tener el cumplimiento de los indicadores de una empresa sin aprovechar al máximo su recurso, sin embargo el ideal es hacer un buen uso de estos recursos para realizar servicios acorde a lo pactado con los clientes y metas de la institución.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Algunas de estas estrategias están estrechamente ligadas de la administración del personal, que de acuerdo a Alfaro (2012) su propósito principal es utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en toda organización.

Antes de continuar con la administración de personal, se debe entender que son las organizaciones y que estas nacen del interés de aprovechar los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Chiavenato (2011) dice que una organización constituye un conjunto de elementos a fin de cumplir un objetivo de acuerdo a un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay una actividad establecida de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Algunos autores como Alfaro (2012) y Chiavenato (211), sugieren que el inicio de la administración de personal se remonta a la edad media, con la creación de los gremios, que fungían como mediadores entre las organizaciones, que además protegían sus intereses y cuidaban los conflictos entre los objetivos organizaciones y los objetivos individuales.

Después como consecuencia de la revolución industrial y por lo tanto de las fábricas, se comenzó con el establecimiento de reglas, turnos de trabajo, estándares de salarios y las condiciones de trabajo que debían ser adecuadas para esas actividades, lo que contribuyó al mundo el concepto de relaciones industriales.

El siguiente avance fue con la producción en masa, la famosa estandarización de Ford, que trajo consigo el incremento de costos de operación y de los sueldos, lo que produjo que los directivos de las empresas crearan nuevos métodos para el uso de los recursos.



## Capítulo 2- El Marco Teórico

Con el paso del tiempo se genera un más amplio concepto de las relaciones industriales, que involucra las relaciones humanas, donde se fueron desarrollando técnicas y sistemas de administración de recursos humanos. Ya no solo querían administrar los objetivos, también debían regir a las personas según las legislaciones laborales.

Fue entonces cuando se consideró a las personas como parte fundamental para el éxito de cualquier organización, y como una valiosa fuente para enfrentar los retos que se presentaban al paso de los años. Es un hecho que desde épocas de antaño las organizaciones exitosas son las que invierten en las personas.

La razón de las organizaciones es alcanzar objetivos, satisfacer las necesidades de bienes y servicios, así como de crear ambientes que satisfagan a las personas que las integran. En otras palabras, las personas deben estar satisfechas y según Chiavenato (2011), se deben encontrar motivadas.

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de una manera específica, es la consecuencia de un estímulo externo, es decir, existe una variable propia (mental) o externa (del entorno) que provoca un comportamiento. Además que, este impulso está fijado en cumplir con una meta determinada.

En este sentido, se puede añadir que la conducta de las personas es producto de estímulos internos o externos, que existe una finalidad, la conducta no es aleatoria, siempre está orientada a objetivos, que cubren necesidades o deseos con que se designan los motivos de la conducta.

Quien menciona algo relacionado a esto es Maslow, en su teoría que presenta entre algunos de los aspectos que una necesidad satisfecha no es una motivación, pero en cambio una necesidad no satisfecha influye en la motivación y conducta. También dice que el individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias y que a partir de cierta edad adquiere nuevas necesidades, como la seguridad personal y la integridad de su persona.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Después de controlar sus necesidades primarias, entran en cuadro las sociales, de estima y autorrealización. Cuando una persona logra cubrir las necesidades sociales, surgen las de autorrealización, lo que significa que las de estima son un complemento de las necesidades sociales, y las necesidades de autorrealización son un complemento de las de estima.

Para lograrlo una organización debe ser racional, que sucede, cuando se eligen los medios más eficientes para lograr las metas.

No obstante los niveles de necesidad más elevados solo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos, todos estos logros son una conquista individual. Sin embargo las necesidades tiene ciclos motivacionales de diferentes tiempos, por ejemplo las esenciales como fisiológicas tiene un ciclo corto mientras las sociales un ciclo largo.

Pero no solo el cumplimiento de estas necesidades son motivadores de las personas, los activos tangibles también lo son, concretamente, el dinero es un poderoso motivador, si las personas creen que existe una relación directa entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. De lograr que así fuera siempre, las personas tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Caso específico cuando se manejan bonos por productividad en las organizaciones, las personas están motivadas a realizar mejor sus actividades esperando sean remuneradas por ese esfuerzo realizado, y los objetivos logrados. Pero, en caso de que aun con el esfuerzo y los objetivos logrados no se cumplen los acuerdos establecidos, las personas se desmotivan, y por lo tanto no se cumplen los objetivos ni de la organización ni de los individuos.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Pero no solo los bonos, son motivadores, existen incentivos no monetarios, como los personales y sociales. Fernández, (1983) Algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos

Rodríguez, Joaquín (2007), refiere a la administración como el conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de los unos y otros. Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal.

Es aquí donde las organizaciones involucran los recursos productivos que deber emplearse con eficiencia y eficacia. No solo se deben tener recursos, se deben saber emplear correctamente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales, los primeros son los bienes de la organización mientras los segundos son lo que se produce del uso de los recursos y habilidades colectivas. La administración consiste en conocer la actividad principal de la organización para obtener una ventaja competitiva.

La mayor parte de la vida de las personas esta enfocada en las actividades laborales, hacen de los trabajos sus vidas, conviven con otras personas que llevan acabo actividades iguales a ellos o relacionadas a las que ellos realizan. Forman un sistema que esta interrelacionado. Se dice que la sociedad y la industrializacion estan concectadas, entre mas complejas son las sociedades u organizaciones mas dificil es para las personas que se adapten a las mismas.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Como se ha mencionado las organizaciones están compuestas de personas por lo que resulta difícil pensar en una sin la otra. Sin embargo, existen algunas características de las personas, del recurso humano en sí que las diferencian de los otros recursos de las organizaciones, una de ellas es que no son propiedad de la organización, las habilidades y capacidades son propiedad de cada individuo. Además que todas las actividades que realizan en las organizaciones son voluntarias, es muy común que crean que por estar contratadas en una empresa las personas deben dar su mejor desempeño, no obstante, depende de la motivación de las personas el que lo hagan.

Por lo anterior, es que las personas son un conjunto que constituye el capital humano de la organización, este vale más o menos en medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva.

Si la estructura organizacional es importante, la cultura de la misma es más, por lo que las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo a las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones de determinar como se administran los recursos.

Existen dos teorías sobre las concepciones diferentes de la naturaleza humana, la teoría Y, menciona que la administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa, para fines económicos, que las personas se pueden volver pasivas o contrarias a las necesidades de las empresas de acuerdo a su propia experiencia en otras empresas. Además que la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, son capacidades de la persona que la organización debe identificar para promover el correcto desarrollo de las mismas. Puntualizando, la organización es quien debe encaminar a las personas para el cumplimiento de objetivos y crear las condiciones necesarias para ello.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Por otra parte la teoría Z, de origen japonés, que menciona que la productividad es más sobre administrar a las personas que a la tecnología.

Podemos englobar entonces que la administración constituye la manera de cumplir las actividades y que estas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr metas.

A lo que conviene mencionar la diferencia entre eficiencia y eficacia, la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los logros obtenidos, mientras la eficacia es el nivel de cumplimiento de los objetivos. Se infiere que en tanto como se quiera hacer las cosas eficientemente se utilizaran mejor los recursos y se medirán los resultados, lo que engloba el ideal de una empresa, es esta sea eficiente y eficaz.

Lo cual solo se alcanza con el equilibrio de factores como la satisfacción, productividad, adaptabilidad, desarrollo, y supervivencia.

Werther Williams dice que el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de esta manera se involucra al personal para que representen y participen en las actividades.

Sin embargo, no es posible trabajar con una plantilla que está en rotación de altas y bajas continuas, donde la estabilidad laboral queda en duda por el índice de rotación elevado.

Entonces antes de crear estrategias se debe identificar porque suceden las constantes altas y bajas, esto para poderle dar continuidad a los planes de trabajo o cualquier estrategia que se vaya a implementar para mejorar el uso del recurso humano.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Es claro que en todas las empresas debe existir algún grado de rotación, no es conveniente que las personas se queden en un mismo puesto o actividad por el resto de sus vidas, existen diversos estudios del trabajo donde se demuestra que no es saludable para las personas y no es productivo para la organización.

Sobre esta rotación Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008) hablan sobre algunos factores que originan la rotación en las empresas mexicanas, los cuales pueden ser internos y externos, tales como el salario que ofrecen o la oferta y demanda de recurso humano en el entorno.

Mencionan que la inestabilidad laboral siempre es negativa para una organización, más si los puestos que no se cubren son difíciles de ocupar por ser poco atractivos y con remuneración baja comparada con las actividades que se realizan. Lo que provoca por la necesidad de cubrir vacantes de contraten personas que no tienen el perfil necesario y por lo tanto en poco tiempo se vuelva a tener vacante el lugar, por baja voluntaria o despido de la empresa.

Cuando sucede por baja voluntaria hablamos de insatisfacción laboral, que como se ha mencionado antes si no se está satisfecho se puede incurrir en no dar un buen desempeño, y aunque la satisfacción está muy ligada a la motivación, no está definida una por la otra.

Puchol, (1994) Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Para que un trabajador se sienta satisfecho debe estar en un trabajo interesante, con remuneración justa, en un clima organizacional adecuado. Mientras la motivación como se ha mencionado es lo que hace que una persona tenga un comportamiento y además está enfocado en alcanzar alguna meta o necesidad.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también – arguyen – que las organizaciones tiene la responsabilidad de a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensados, Robbins (2005)

Chiavenato, (1990) refiere que en cuanto a rotación laboral ha quedado demostrado que la satisfacción y la motivación influyen. Pero no son las únicas variables, por lo que se puede agregar que las bajas pueden ser por deceso de las personas, bajas socialmente necesarias, bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales que son las que dependen de la organización y bajas por decisión de la propia empresa, Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008).

Aunque existen diferentes motivos, no siempre se conoce el real de la baja, sucede que en algunas organizaciones aunque son bajas por motivos laborales los manejan como voluntarios para ocultar la verdadera razón, o en otros eventos son las personas quienes cambian el motivo para evidenciar que hacen un cambio de trabajo.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Tomando en cuenta que la rotación de personal tiene varios orígenes, de acuerdo con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humano (2004), algunas causas importantes en la inestabilidad laboral incluyen la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales así como el entorno del empleado.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

En los últimos años, desde el punto de vista laboral uno de los factores más comunes es la remuneración por el trabajo, cuando el trabajador percibe que lo remunerado no corresponde a lo que laboró, entonces comienza a ver alternativas para solucionarlo, ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella.

Aunque existen legislaciones en el país para regular los salarios de los trabajadores, las empresas juegan un papel importante con las prestaciones o facilidad que ofrecen a sus colaboradores. Por eso la remuneración es un motivo de rotación de personal, y aún más cuando se trata de trabajos manuales y monótonos Cuesta, (1900).



## Capítulo 2- El Marco Teórico

A fondo, si además de poca remuneración existen pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo que las empresas, también se genera inconformidad, Scwerett (1981). Porque inevitablemente la naturaleza humana es en un punto de las vidas reproducirse y tener familias, por lo que las personas se convierten en el sustento de más personas que entonces también deben satisfacer las necesidades de ellas.

Se puede decir que los otros factores de la rotación del personal son la insatisfacción laboral, la baja remuneración y la selección incorrecta del recurso humano.

Werther y Davis, (2000) mencionan que un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. En México el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo ha ido en aumento, las personas desean recibir sueldos de acuerdo a las actividades realizadas.

El deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Fortaleciendo lo anterior la insatisfacción en el trabajo, según Gerardo Recio (2008), se considera un antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas

Se remarca que la insatisfacción y la inestabilidad laborar están ligadas a la administración del recurso humano, por lo que es importante identificar los factores que los generan con la finalidad de tomar acciones para evitar que siga sucediendo.

Chiavenato, (1999) menciona que otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismos.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación. Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas.

Las estrategias de atracción y retención de personal deben orientarse a la conquista y mantenimiento de personas positivas, dispuestas a dar lo mejor de ellas, con el fin de aunar esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa. Para alcanzar este propósito, las organizaciones en su gestión estratégica de talento humano, deben tener en cuenta un modelo integral de procesos de gestión humana, que les permita la atracción y retención de los mejores talentos (Prieto, 2013).

Es importante que para la retención del personal se creen estrategias que se puedan modificar de acuerdo a las necesidades que puedan surgir en la organización, por lo que no se deben en capsular en un solo tipo de estrategia.

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras que veremos en los capítulos siguientes. Para reducir el ausentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes chocadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados

Se le debe brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para que el individuo supla las necesidades y fortalezca la relación primordial entre vida-trabajo a fin de reducir los niveles de rotación.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

Por lo que se debe fortalecer la lealtad hacia la organización, y que Werther y Davis (2000) comparan al mundo occidental con el oriental, en donde afirman que el mundo ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental.

Sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación, en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad, mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo (Loyola, 2014). Las empresas quieren ser competitivas, en la dinámica que impone la globalización, estas deben elaborar e implementar estrategias de atracción y retención de talento humano, acordes a las nuevas exigencias mundiales.

En comparativa, las personas son diferentes pero English Williams e Ibarreche (1989) señalan que encontraron una fuerte relación entre las variables de personalidad y permanencia en el trabajo, específicamente que los trabajadores mexicanos perciben el trabajo de manera muy diferente que los trabajadores estadounidenses.

Esto tiene relación con que en México muy a menudo el trabajador no percibe las políticas organizaciones como justas y su aplicación como imparcial, por lo que el intercambio entre los supervisores y sus subalternos no se da en un ámbito de respeto en donde el individuo tenga la facultad de involucrarse en la toma de decisiones de la organización y percibir en ella en que las oportunidades y las formas de remuneración, así como las relaciones se dan en un ambiente de imparcialidad.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

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

Robbins (1999) dice que si se tomara en cuenta la afectación del funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que se retira un empleado y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y además prepararlo para el trabajo que desempeñara, los costos son muy altos. Esto debido a que la rotación de personal tiene costos primarios que son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los costos secundarios que es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante.

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización, Chiavenato (2012).

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.

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

Las empresas que trabajan en políticas de recursos humanos no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento Cuadras, (2005).

Con lo mencionado no se puede dejar de lado el tema de productividad, y no solo la productividad de una operación de buques en cuanto tiempo carga y descarga contenedores, o el tiempo de cualquier otro servicio, en la productividad también se ve involucrada el recurso humano, se necesita saber si para realizar cualquier servicio se utilizó la cantidad adecuada de recurso o bien la menos cantidad posible a fin de reducir costos en los servicios sin afectar la atención final.

Se debe poder equilibrar el uso del recurso entre las metas por cumplir, porque en otras palabras, no es conveniente solo cumplir con los indicadores, si el recurso humano no se está administrando adecuadamente, lo que podría repercutir en el incremento de los costos de cualquier actividad.

## Capítulo 2- El Marco Teórico

No obstante, además de cumplir las metas de la empresa es importante la de las personas y que estas no repercutan en los intereses y situaciones de la sociedad, como el covid-19, que provocó que el número de trabajadores se redujera temporalmente por contraer la enfermedad, lo que generó horas extras.

El estrés, la falta de demanda y de personal provocó que se utilizara más recurso del necesario, actualmente la pandemia no ha concluido y de siguen presentando casos positivos por lo que es una variante que se debe agregar, de no considerarse se podrían ocasionar problemas con las instituciones gubernamentales.

## **Capítulo 3 - Metodología de la investigación**

### **3.1 Enfoque y alcance de la investigación**

De acuerdo a Ruiz (2011) el enfoque de la investigación es un proceso sistematizado, disciplinado y controlado que está directamente relacionado con el método de la investigación, en este caso se realiza una investigación mixta, la cual es una combinación de la investigación cuantitativa y cualitativa, y según menciona en el artículo de investigación mixta (s.f.) es donde se recopila, analiza e integran la información de ambas, con la finalidad de que se entienda mejor el tema, en este caso particular porque en primera instancia se analizarán los factores que afectan en el proceso de distribución del personal, cantidad de servicios realizados que sería la investigación cualitativa y después las horas por día.

Para finalmente lograr el alcance de la investigación, de acuerdo a la Universidad Benito Juárez (2017), el alcance se entiende como la determinación clara, sencilla y concreta de los objetivos de que se intentarán alcanzar, y para esta investigación la gestión de horas y el equilibrio de las mismas para el aumento del rendimiento del capital humano y satisfacción de los clientes.

### **3.2 Diseño de la investigación**

En un artículo sobre el diseño de la investigación (s.f.) se define como los métodos o técnicas elegidas para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente, en otras palabras se entiende como la serie de pasos que sirven como guía al investigador.

La presente investigación se realiza para determinar los factores que intervienen en la utilización del recurso humano y el equilibrio entre las horas que laboran semanalmente de una terminal portuaria del puerto de Altamira, Tamaulipas.

Se realizó una revisión de todas las variables involucradas en al menos 3 meses, incidencias presentadas, cantidad de personas dadas de alta en la empresa,

disponibilidad de las mismas, demanda de trabajo, cumplimiento de los indicadores empresariales.

Por otra parte para tener un mejor resultado para el análisis del impacto de la gestión de horas en el rendimiento de las personas se recopiló la información de sus horas laboradas en los meses de abril a septiembre, es decir la información de 6 meses.

Se decidió de esa manera, como comentado, porque solo se incluyen las más frecuentes, no fue necesario ampliar el rango.

Se elaboraron indicadores estadísticos que permitieron identificar lo anterior, se descartaron los menos recurrentes o bien los que solo se presentaron una vez en todo el periodo de estudio.

### **3.3 La población de estudio**

La población de estudio se define como los individuos al que se referirá la investigación. De acuerdo a Arias-Gómez J, Villasís-Keever MÁ, Miranda-Novales MG (2016) es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios determinados.

En la investigación la población son todos aquellos que son nombrados, es decir requeridos a laborar por medio del sistema de nombramientos y que no cuentan con un rol definido para trabajar, que se solicitan de acuerdo a disponibilidad y necesidades, todos los que dependen 100% de los requerimientos de las áreas, para este trabajo la población de estudio es de 500 personas en promedio.

Se menciona el término promedio porque por la rotación de los trabajadores es el número de personas en los 6 meses mencionados en el diseño de la investigación.



### 3.4 Selección de la muestra

El método de selección de muestras de acuerdo al artículo de definición y selección de la muestra, (2015) hace referencia a la manera en la que se extraen los registros de una población en una muestra que además, incluye definir la unidad de análisis, delimitar la población para generalizar resultados e identificar el tipo de muestra de la investigación,

Se utilizó el tipo de muestro estratificado, que Roldán, (2019) explica como una técnica en la que se divide la población bajo estudio en distintos subgrupos o estratos. Una característica esencial de la estratificación es que cada elemento debe pertenecer a un único estrato, de modo que los estratos son excluyentes.

Lo anterior debido a que se analizó solo el personal que no tiene roles definidos que son los que están involucrados completamente en las operaciones de la terminal y dependen de los servicios que se soliciten para presentarse a laborar, los cuales se clasifican por puestos y habilidad en la plantilla, sin embargo para este estudio se utilizó su categoría base (puesto) no su habilidad, que es el puesto con el cual se asigna la remuneración alcanzada al final de su jornada laboral. En esta investigación no se consideró el personal de las áreas administrativas o de altos rangos de la empresa.

Se realizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional, utilizando la fórmula de la figura 1, donde **nh**: es el tamaño de la muestra del estrato **h**, **Nh** es el tamaño de la población en relación con el estrato **h**, **N** es el tamaño de toda la población y **n** es el tamaño del estrato.

$$nh = (Nh/N) * n$$

**Figura 1.** Fórmula de muestreo aleatorio estratificado proporcional.

Primero se identificaron las categorías base de menor a mayor nivel (tabla 1) para fines de la investigación se identificarán las categorías con el numero asignado.

**Tabla 1.** Categorías base

Numero	Nombre
1	Obrero
2	Trincador
3	Chegador
4	Operador De Monta Carga
5	Operador Reach Stacker
6	Operador de Grúa
9	Operador RTG
10	Acomodador
11	Estibador de vehículos

Las categorías 7 y 8 no se enlistan en la tabla 1, esto debido a que los puestos asignados en estas categorías quedaron obsoletos hace más de 4 años. Después se obtuvo información del tamaño de población por estrato, se estableció como fracción de la muestra  $\frac{1}{4}$  y se determinó la muestra por estrato según la tabla 2.

**Tabla 2.** Muestro estratificado.

Estrato	1	2	3	4	5	6	9	10	11
Tamaño de la población	92	48	150	84	42	17	46	5	16
Fracción de la muestra	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$
Muestra Final	23	12	38	21	11	5	12	1	2

Con los estratos segmentados se procedió con la elección de los trabajadores eligiendo la cantidad definida por la fórmula, por la confidencialidad de la información en la investigación no se muestra el nombre de la persona, solo su número de identificación.

### **3.5 Instrumento para capturar la información**

En esta investigación en primera instancia se recopilaron las horas laboradas de los meses de abril a septiembre del personal operativo de la empresa, esta información se registra en el sistema de nombramientos en relación a los nombramientos realizados y la hora en la checan entrada y salida cada trabajador.

Cuando un trabajador es nombrado y no se presenta a laborar lo que se genera en sistema es una falta, pero queda el registro que tenía asignado una hora de entrada, área y el motivo por el que se solicitó.

Semanalmente se hace un promedio de horas de los trabajadores para presentar a la dirección el promedio de horas que laboró la plantilla de trabajadores, por lo que previamente ya se había solicitado que se habilitara la opción de generar bases de datos por rangos de fechas del sistema de nombramientos, donde se incluyeran las horas por semana de cada persona.

Sin embargo, este reporte semanal que se presenta es general, no se analizan los factores que afectaron el promedio de la semana, solo se muestra el promedio para calcular el costo de las operaciones de la semana, así como para calcular lo que se pagará de nómina de cada periodo.

### Capítulo 3- Metodología de la investigación

La base de datos que se recopiló en primera instancia del sistema incluye la siguiente información del trabajador:

- Numero de control
- Nombre
- Categoría
- Puesto
- Contrato
- Tipo
- Status
- Horas laboradas
- Faltas
- Área
- Motivo
- Fecha de nombramiento.
- Buque
- Usuario

Cada uno de los trabajadores tiene un número de control, con el cual se identifican en el sistema de nombramientos, además que se encuentra ligado a su nombre, la categoría es el número con el que se identifica su puesto, y el puesto es el nombre del nivel. El contrato especifica si es un trabajador eventual o de planta, el tipo si son sindicalizados o no. El estatus es activo o inactivo, donde la segunda se presenta cuando la relación con la empresa termino y el trabajador causo baja. Las horas laboradas solo se reflejan si el trabajador se presentó a trabajar y realizo el proceso completo (chechar entrada/salida), esto porque de solo checar su entrada no se registran las horas laboradas y el día queda en cero. La falta se registra cuando el trabajador no checa entrada ni salida, o bien no se presentó a trabajar, se da el caso que por motivos ajenos al trabajador como mal funcionamiento de los checadores de asistencia no se registre su entrada y salida.

### Capítulo 3- Metodología de la investigación

En esta base de datos también se cuenta con el área a la que fue asignada y el motivo por que se nombró, es decir, que tipo de servicio fue el que origino que se nombrara. La fecha que es el día en que se requirió su asistencia a laborar.

Además se registra la clave de identificación del buque, solo para los servicios de operación de buque y el usuario que surtió el nombramiento, la persona que asigno a la persona al nombramiento según lo que requirió cada área.

Esta base de datos se trabajó en una plantilla llamada cálculo de horas categoría. Esta plantilla se creó agregando fórmulas para que hiciera una validación de los nombramientos de cada persona.

Primero se calculó la fracción de persona que representan las horas laboradas por día en base a las horas computadas en la semana completa, esto en base a una búsqueda que se hace entre el total de nombramientos de cada persona los días que fue nombrados.

También se agregó una validación de las áreas en las que labora para conocer si tiene movimiento entre empresas, porque esos cambios no se deben presentar de acuerdo a la última actualización de la ley federal del trabajador. Sin embargo, la empresa pertenece a un grupo y otras empresas utilizan el mismo sistema de nombramientos para registrar las horas de los trabajadores, es por eso que se debe identificar cada una.

En la plantilla se calcula las horas extras de cada persona, buscando si la persona excede las 48 horas, las extras son la diferencia entre el total de horas de la semana y las 48 horas.

Además se contabilizan las faltas registradas en sistema que se generan según lo mencionado y se contabilizan los nombramientos efectuados por día. Esto último debido a que en ocasiones la persona puede estar en dos o tres áreas el mismo día y para registrar las horas en sistema de esos cambios aparece en la fecha del evento hasta 3 veces, que es lo que se contabiliza en la columna nombramientos de la plantilla.

En esta plantilla se compara si el trabajador tuvo alguna incidencia o si estaba disponible para nombramiento en cada una de las fechas. Para ello se compara la base de datos del sistema de nombramientos y dos bases de datos obtenidas del sistema ReportViewer.

**Tabla 3.** Encabezados de plantilla horas categoría.

PERSONA	VALIDA EMPRESA 1	VALIDA EMPRESA 2	VALIDA EMPRESA 3
0.28571429	FALSO	FALSO	VERDADERO

Horas Extras	Faltas Injustificadas	Nombramientos	Incidencia	Disponibilidad
0	0	0	1	Si

Una base de datos es de incidencias de personal donde se tiene el número de control, nombre, tipo de incidencia y fecha de la incidencia. Mientras la segunda base de datos de este sistema contiene el número de control, nombre, categoría, variable de disponibilidad y rango de fechas que afectaron la disponibilidad.

En resumen, en la plantilla de horas categoría se compararon 3 bases de datos para poder analizar las horas laboradas de la plantilla laboral y los factores que se presentaron. Además claro de la validación de la información entre la generada semanalmente y la final por diferencias o ajustes que se pudieran efectuar posterior al cierre de cada periodo.

### Capítulo 3- Metodología de la investigación

Recopilada esta información se realizó la selección de la muestra por muestreo estratificado, lo que generó que se segmentara la plantilla de horas categoría, y se creó la plantilla de horas detalle.

En la plantilla de horas detalle solo se exportó la cantidad de personas de la muestra aleatoria. En esta nueva se crearon tablas de datos en base a la información de los trabajadores de la muestra, analizando por categoría, por puesto por variables de disponibilidad y por variables de incidencia.

Además se crearon tablas de frecuencia para medir el número de repetición de cada uno de los eventos y variables de que se encontraron en las bases de datos.

También se utilizaron tablas de datos y gráficos para representar la participación de los datos en cada uno de los puntos analizados.

Por otra parte en relación a las encuestas de satisfacción se utilizaron los resultados obtenidos por parte del área de servicio a clientes, analizando los motivos de inconformidad y calculando el porcentaje que representa cada uno del total de los motivos recopilados.

Para el análisis de la relación servicios vs horas laboradas, se recopilaron y se compararon los servicios realizados por área con el área registrada en el sistema de nombramientos, para así obtener los resultados de la productividad de las áreas.

De la misma forma se recopilaron los resultados de los indicadores del área de recursos humanos en relación a las personas atendidas por la psicóloga y los motivos que causar su acercamiento.

### **3.6 Software y equipo utilizado**

Se utilizó el sistema de nombramientos para la obtención de las bases de datos con la información de las horas laboradas y faltas de cada trabajador. Mientras del sistema ReportViewer, como mencionado, se obtuvieron las bases de datos con las fechas donde se registraron las incidencias de personal y las variables de disponibilidad, que como se presenta en esta investigación son factores que intervienen en la gestión del recurso humano.

También se utilizó el sistema SAS para recopilar los servicios atendidos en el periodo y comparar con el personal requerido por fecha de los meses de abril a septiembre. Así como se recopiló la información de las encuestas de satisfacción de los clientes para conocer los motivos por lo que presentaron inconformidad en alguno de sus servicios atendidos.

Cabe mencionar que las encuestas no son mostradas en la investigación por motivos de confidencial, sin embargo el resultado obtenido si se presenta.

Con estas bases de datos se crearon las platillas en Excel de donde se obtuvo la información y se generaron tablas resultados y gráficos para la representación de la información.

Adicional se utilizó el buscador de internet Google Academy que facilitó la obtención de referencias teóricas de la gestión del recurso humano, la rotación de las empresas y las motivaciones de las personas.



## Capítulo 4 - Presentación y análisis de resultados

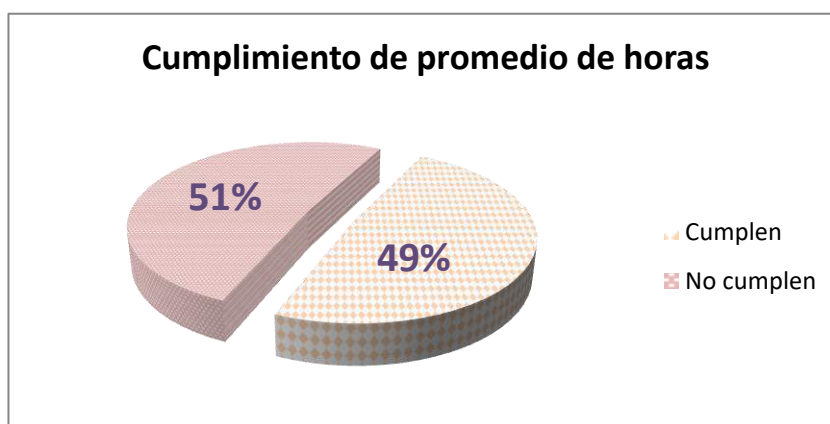
A continuación se presentan los resultados de la investigación en base al impacto que tiene la gestión de horas laboradas en el rendimiento del recurso humano de una empresa de servicios del puerto de Altamira, esto en base a la información recopilada de los sistemas de información de la empresa.

En esta investigación se analizó la plantilla laboral de operaciones, por la gran cantidad de información recopilada se muestran en lo siguiente los datos más relevantes y no las bases de datos completas.

### 4.1 Objetivo de horas laboradas y su cumplimiento.

Cada trabajador tiene como objetivo laborar 48 horas cada semana, la información recopilada fue de 6 meses, de abril a septiembre, con un total de 27 semanas. La muestra se utilizó de acuerdo a la obtenida en el muestreo estratificado.

De las 125 personas de la muestra se encontró que solo 1 alcanzó el promedio igual a 48 horas de ese periodo, mientras 60 superan las horas objetivo de la semana, por lo que se puede decir que el 49 % de los trabajadores en promedio lograron su objetivo. Siendo optimistas se puede decir que la mitad de la muestra, pero no es la realidad y no es el ideal. Lo que se debería lograr siempre es que todos computen 48 horas.



**Gráfico 1.** Cumplimiento de promedio de horas laboradas.

Ahora, en relación a las horas por estratos, en la tabla 4 se muestra el promedio de las 125 personas es 47 horas, pero además que hay estratos donde en alguna de las semanas los trabajadores no laboraron al tener 0 horas computadas y en otros casos hay quienes computaron hasta 72 horas, 24 horas extras al objetivo que deben cumplir.

#### 4.2 Análisis de horas por semana

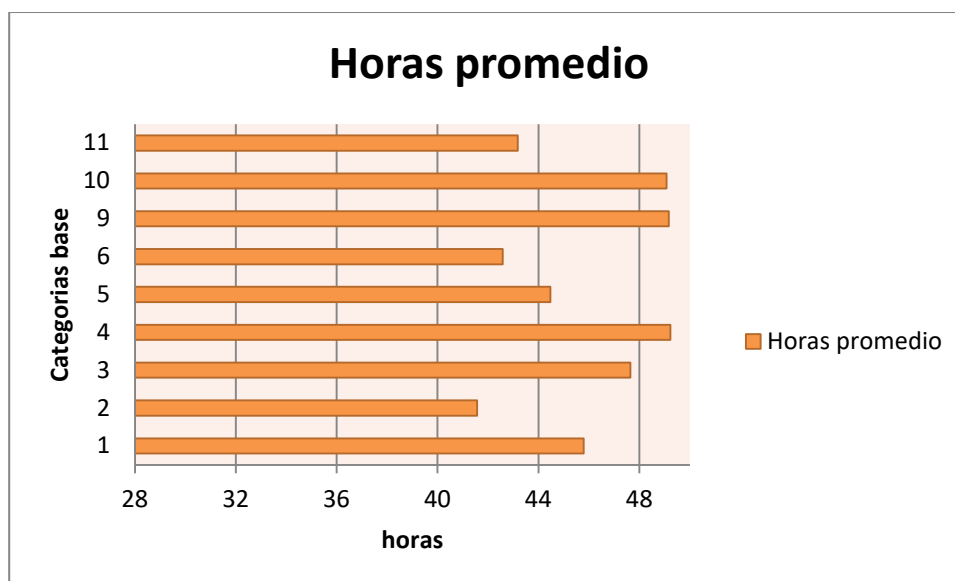
Entonces, se puede inferir que no hay un equilibrio de horas, de lo contrario no habría diferencias como las mostradas en la tabla, pero para soportar más estas ideas se van a ir mostrando más resultados.

**Tabla 4.** Mínimos y máximos de horas por semana, según cada estrato.

<b>Categoría / Estratos</b>	<b>Horas promedio</b>	<b>Min. semanal</b>	<b>Máximo semanal</b>
<b>1</b>	46	8	70
<b>2</b>	42	0	68
<b>3</b>	48	0	70
<b>4</b>	49	0	72
<b>5</b>	44	8	68
<b>6</b>	43	8	66
<b>9</b>	49	0	64
<b>10</b>	49	34	60
<b>11</b>	43	22	66
<b>Total general</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>72</b>

Además de la diferencia entre los trabajadores de una misma categoría por la cantidad de horas computadas en el transcurso de las semanas, se encuentra la diferencia de horas entre una categorías, que de acuerdo a lo encontrado hay categorías que se acercan más al objetivo que otras.

Las categorías 4, 9 y 10 superan el objetivo, tienen promedio de 49 horas en ese estrato, aun con la diferencia entre las personas entre todo el estrato alcanzan el objetivo e incluso lo superan.



**Grafica 2.** Horas por categorías.

Por otro lado la categoría 2, solo alcanza 42 horas promedio, tiene un máximo de 68 horas computadas una semana, pero solo 1 persona de las 12 analizadas la alcanzó, y esa misma persona que alcanzo las 68 horas trae un promedio de 41 horas en los meses recopilados.

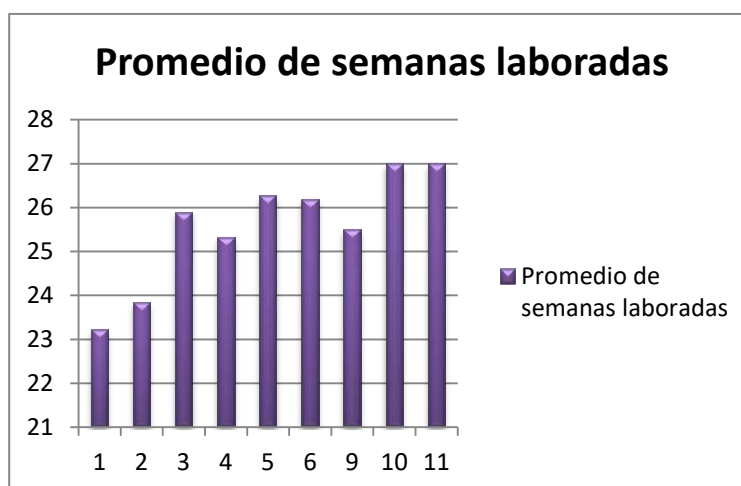
El que compute horas extra no es un determinante de que cumplirá siempre sus objetivos, incluso no es por trato especial que las computara, o por que la operación lo demandará, porque de ser alguno de estos factores lo que determine las horas computadas, existirían en la misma semana al menos más personas con la misma cantidad de horas, y en este y en otros estratos la frecuencia de los máximos es solo 1.

Se puede apreciar mejor en la tabla 5, donde las frecuencias de los mínimos son mayores a la de los máximos, por lo que se entiende que es más recurrente que computen pocas horas laboradas en las semanas.

**Tabla 5.** Frecuencia de Mínimos y Máximos de horas, semanal.

<b>Categoría.</b>	<b>Frecuencia Min</b>	<b>Frecuencia Max</b>
<b>1</b>	10	1
<b>2</b>	38	1
<b>3</b>	42	1
<b>4</b>	35	1
<b>5</b>	5	2
<b>6</b>	9	1
<b>9</b>	4	1
<b>10</b>	1	2
<b>11</b>	1	1

Considerando las semanas por categoría, cada categoría laboró entre 23 y 27 semanas, es decir las personas de los estratos analizados tienen en promedio menor número de semanas trabajadas que las investigadas, que fueron 27. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica 3.



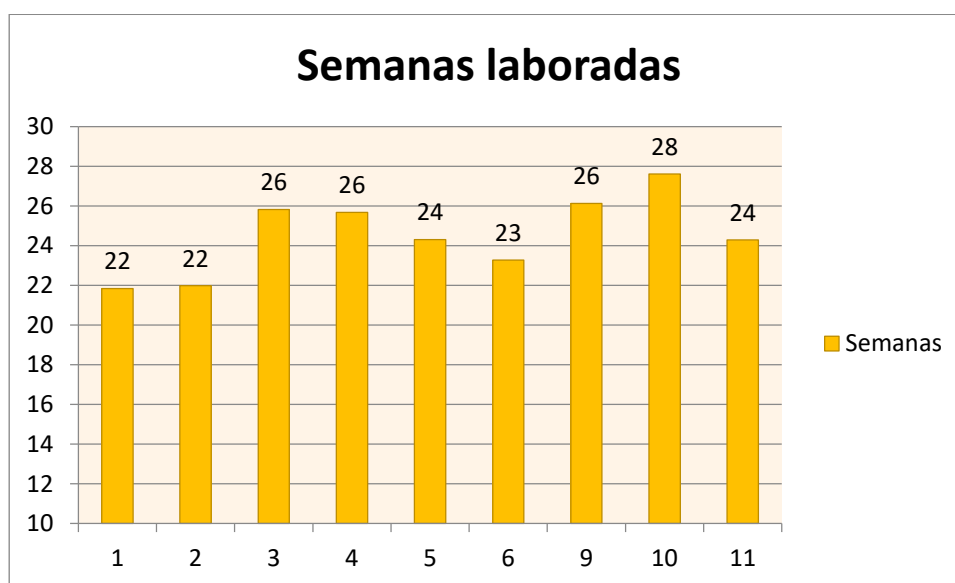
**Grafica 3.** Promedio de semanas laboradas

## Capítulo 4- Presentación y análisis de resultados

Se puede notar como las categorías 1 y 2 son las más bajas, sin embargo en la operación de la empresa son de las más solicitadas, e incluso se puede decir que las más fundamentales por las actividades que realizan.

No obstante, este promedio de semanas es en función de las semanas que laboraron, si en una semana computaron 8 horas, esa semana se está contabilizando. Pero, si en lugar de las semanas en que computaron horas, se toma en cuenta el total de horas laboradas entre las 48 horas objetivo, el panorama es diferente.

Sucede que al hacer ese cálculo, las categorías 2 y 3 hubieran trabajado la misma cantidad de semanas como se ve en el grafico 4, y la categoría 10 hubiera trabajado una semana más. Lo cual suena imposible porque se ha repetido en varias ocasiones que se analizaron 27 semanas, pero la comparativa nos sirve para explicar lo siguiente.



**Grafica 4.** Semanas laboradas en función de las horas.

### 4.3 Consideraciones en la gestión del recurso humano

En la empresa se dice que una persona debe computar 48 horas, de computar menos horas no participo 1 persona, sino una fracción de persona, por ejemplo para 8 horas se considera 0.16 fracción de persona, entonces al calcular las semanas en base a las horas es calcularlo en base a las personas “completas” que debieron laborar.

Tenemos que para 27 semanas 1 persona debió laborar 1,296 horas de laborar más horas significa que hubo horas extras, de laborar menos no cumplió su objetivo en más de una semana.

Se obtuvieron las variaciones de las horas esperadas vs las horas reales y de las 9 categorías 8 muestran una variación negativa, las horas laboradas computadas fueron en algunas de las categorías hasta 19% menor que el que debía de computar.

En la tabla 6 se aprecia cada una de las variaciones, que está relacionado las semanas que según sus horas laboraron.

**Tabla 6.** Variación entra las horas esperadas y las horas reales.

Categoría	Horas reales	Horas esperadas	Variación
1	24111	29808	-19%
2	12658	15552	-19%
3	47105	49248	-4%
4	25880	27216	-5%
5	12835	14256	-10%
6	5584	6480	-14%
9	15050	15552	-3%
10	1325	1296	2%
11	2332	2592	-10%

Entonces conociendo lo anterior, se pueden inferir dos razones, la primera es que el número de personas es mayor a las que se necesitan y es por eso que las horas son menor a las que se deberían computar y la segunda es que no se administra correctamente el recurso y por la misma razón no se logra el objetivo de horas.

Que siguiendo con lo mencionado párrafos antes, la segunda es la razón más congruente, debido a que hay personas que computan más de 4 turnos extra.

### **4.4 Planeación de nombramientos y horas extra**

Sin embargo, concretamente hablando las personas no deberían generar horas extras, lo que se espera de las personas, de los trabajadores es que computen las horas laboradas objetivo en relación a los servicios y actividades programadas.

Porque todas las personas que laboran lo hacen en base a la programación de cada día, se tiene previsto la cantidad de servicios que se realizarán, el tiempo que deben durar y las personas que deben asignarse a cada área.

Ninguna persona acude a laborar si no está requerido que lo haga, diariamente se hacen reuniones con todas las áreas para saber cuántos servicios tienen programados, de que tipo, que disponibilidad de personas hay en plantilla y la cantidad de máquinas se pueden utilizar de acuerdo a los esquemas de trabajo del área de mantenimiento.

### **4.5 Tipos de variables que intervienen en la gestión de horas laboradas**

Referente a la disponibilidad de personas, existen distintos factores que la afectan y estos pueden ser enfermedades, permisos, incapacidades y bajas repentinas de los trabajadores.

Para esta investigación se analizaron las variables que afectaron la disponibilidad las cuales se enlistan en la tabla 7.

**Tabla 7.** Variables que afectan la disponibilidad

No.	Motivo
1	Permiso con goce
2	Permiso sin goce
3	Incapacidad IMSS
4	Permiso por paternidad
5	Bajas
6	Bloqueo por faltas
7	Bloqueo por RH
8	Resguardo por pandemia
9	Vacaciones

Se enlistan las anteriores como afectación a la disponibilidad porque en su mayoría se programan o bien con un día de anticipación se sabe cuáles de los trabajadores tienen alguna de las incidencias mencionadas reportada.

Tales como el permiso con goce que es cuando se otorga permiso por máximo dos días con el pago de la jornada laboral de 8 horas, los permisos sin goce que no reciben remuneración por los días ausentes pero no se les considera como ausencias o faltas a su historial laboral interno, incapacidad IMSS que puede ser por enfermedad, por accidente o por maternidad y el mínimo son 3 días, los permisos por paternidad que no pueden ser mayores a 3 días, las bajas que es el término de la relación laboral del trabajador y la empresa, bloqueo por faltas que ocurre cuando un trabajador tiene 4 faltas consecutivas en 30 días, bloqueos por RH que suceden cuando comenten algún daño y se debe evaluar su participación en el evento y si es conveniente que permanezcan en el mismo puesto, resguardo por pandemia ha sido muy frecuente después de un periodo de enfermedad los mantienen fuera por precaución si aún presentan síntomas como tos, fiebre o gripe y por último y la más común de las empresas que son las vacaciones.



## Capítulo 4- Presentación y análisis de resultados

Cuando son bloqueos por faltas solo hasta que se arregle la situación del trabajador se puede reincorporar a las labores, de lo contrario sigue bloqueado y el siguiente paso es la baja del mismo. Esto porque 9 de 10 que se bloquean por faltan son trabajadores que buscaron algún otro ingreso y dejaron de ir a trabajar.

Dentro de las variables que se programan están los permisos con goce, permisos sin goce y vacaciones, porque para otorgarlos deben solicitarse al menos 15 días antes de la fecha y se revisa que no existan personas de su misma categoría con permiso en las mismas fechas, de lo contrario podrían otorgar el permiso a toda una categoría en las mismas fechas y que para la operación no se tenga quien cubra sus actividades.

Pareciera exagerado pero un ejemplo claro es la categoría 10, que solo son 5 personas, si por algún motivo no se tuviera un filtro podría suceder que se le otorgue el permiso a todos. Aunque claro, para las otras categorías resulta un poco más complicado que pueda suceder por la cantidad de colaboradores que la tienen estas variables no es lo único que afecta las horas laboradas.

Porque existen otras variables que aunque no afectan la disponibilidad, si afectan las horas laboradas, debido a que afectan la operación de la empresa y por lo tanto la realización de los servicios a los clientes.

Esas variables son las incidencias de personal, estas no son programadas, suceden cuando ya se programó, solicitó y avisó a cada persona el horario en el que se debe presentar a laborar.

En la tabla 8, se enumeran cada una de ellas, las faltas son la ausencia del trabajador al turno asignado, la suspensión de servicio se presenta cuando en las operaciones de buque el horario programado se modifica, puede ser modificado por retraso del buque, por recorte o ampliación de la mercancía manifestada para embarque o desembarque o por condiciones del clima.

**Tabla 8.** Incidencias de personal

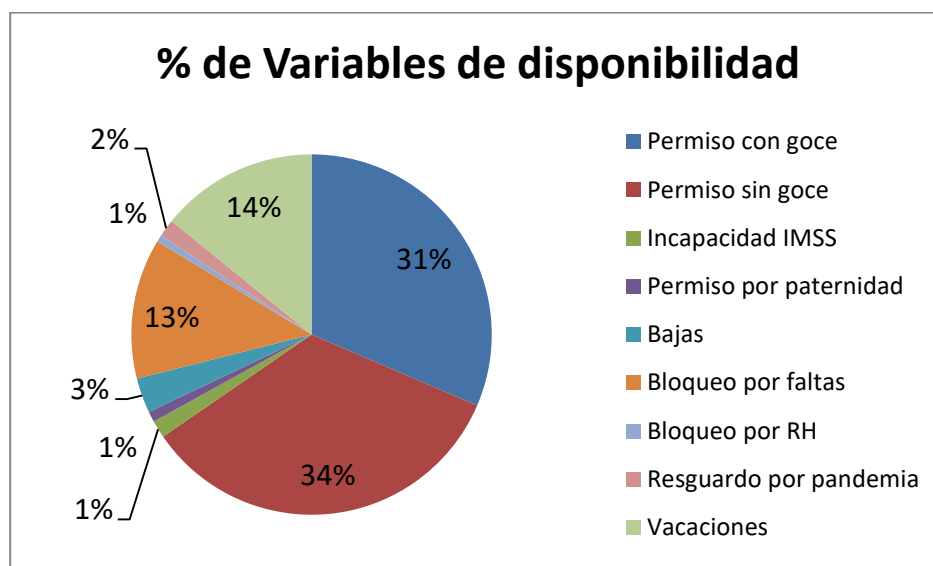
No.	Motivo
1	Faltas
2	Suspensión de servicio
3	Cancelación de servicio
4	Cancelación de incidencia
5	Incapacidad

Las cancelaciones de servicio suceden cuando el personal requerido ya no será necesario para laborar, por cancelación de servicio o que el servicio tuviera varios turnos laborando y se concluyera antes de lo previsto, y otra incidencia son las incapacidades pero a diferencia de las que afectan la disponibilidad estas son por un día regularmente.

Conociendo ya los dos tipos de variables, se puede explicar que aun programando los permiso, vacaciones y conociendo las personas que no estarán disponible por cierta cantidad de días, las incidencias disminuyen aún más la plantilla laboral y por lo tanto las actividades que se deben realizan con 8 personas por ejemplo, se terminan haciendo con 5.

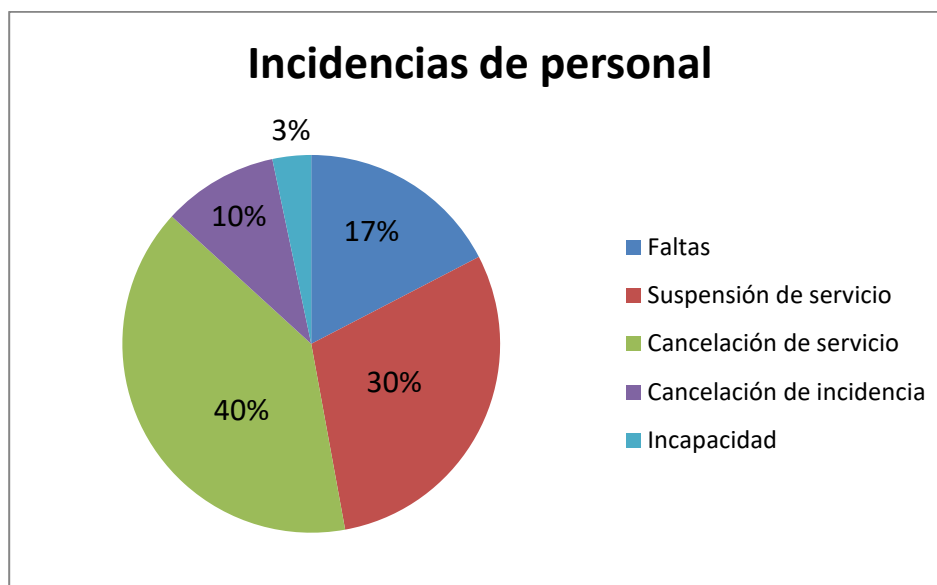
#### 4.6 Análisis de las variables de disponibilidad e incidencia de personal

Las variables de disponibilidad que afectaron a las 125 personas analizadas solo se contabilizaron 318 eventos, algunos como bloqueo por faltas fueron derivados de incapacidades IMSS que se terminaron y al liberarse el periodo por incapacidad se consideraron disponibles, cuando la realidad era que aún estaban en incapacidad pero no había reportado el nuevo documento.



**Gráfica 5.** Variables de disponibilidad

Por otra parte, se encontraron en total 1,513 incidencias siendo la cancelación de servicio la más alta de abril a septiembre de acuerdo al gráfico 6. Con el 40% de participación de las incidencias que afectaron a la muestra de estudio, sin embargo es importante mencionar que en las cancelaciones de servicio se hace un pago por horas a los trabajadores.



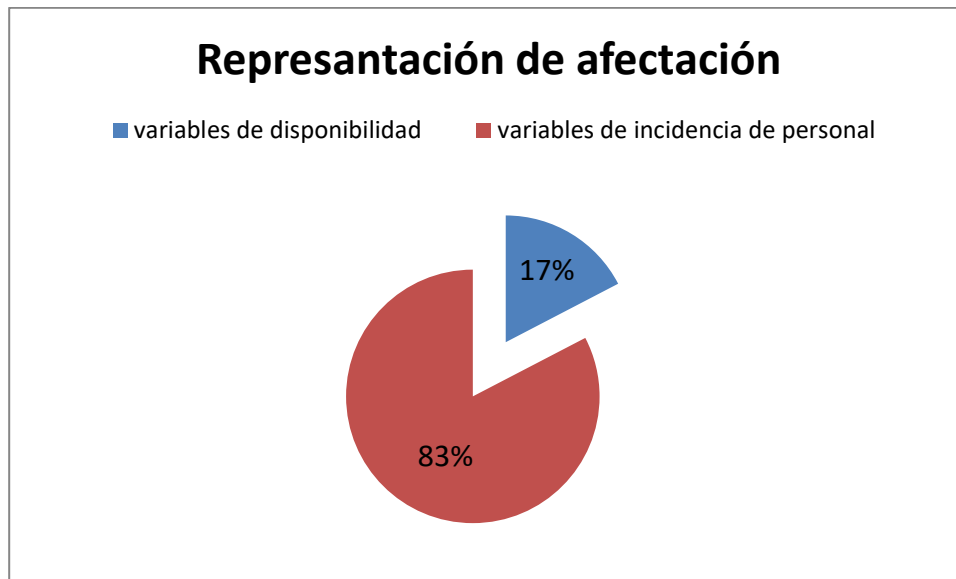
**Grafico 6.** Porcentaje de participación de incidencias

Al hacerse la cancelación se les pagan 4 horas por tiempo perdido a cada persona, este tipo de incidencia se realiza a la hora en la que el personal toma el transporte, por lo que el mismo personal de transporte es quien avisa a los colaboradores, y entonces además se pagan las unidades que cancelan el personal.

#### **4.7 Importancia del control de las variables**

Por lo tanto, no solo es preocupante lo recurrente que es y afecta la planeación del recurso humano, sino también los costos que generan. Esto considerando que solo se contempló investigar sobre una parte de la población.

Entre los dos tipos de variables la que se mencionaron, las variables de disponibilidad son la que mayores eventos registró, representan el 83% del total de los encontrados en la muestra.



**Grafica 7.** Porcentaje de afectación de las variables

Analizando más las variables de incidencias de personal, se encontró que la suspensión de servicio fue la segunda con porcentaje más alto. Por este tipo de incidencias no se realiza un pago a los trabajadores, debido a que se realiza al menos 2 horas antes de la hora que abordan el transporte para presentarse en el turno que se les había asignado.

No obstante, el que se suspendan al recurso humano provoca que la planeación realizada se tenga que re estructurar, volver a visualizar el panorama con los cambios realizados, y es entonces donde si ya se tenía contemplado nombrar algún grupo de personas por determinados turnos no será posible, porque ahora las variables de disponibilidad que ya se habían contemplado afectan las nuevas asignaciones.

#### 4.8 Equilibrio de horas, lineamientos y rotación de personal

Retomando el tema de las horas laboradas, al inicio de este capítulo se mencionó que había personas dentro de la muestra investigada que tenían el mínimo de horas, en algunas semanas, lo interesante de esto es que esas personas no computaron horas por las faltas que tenían, que se convirtieron en bloqueos y después se convirtieron en bajas, no fueron ocasionadas por las variables de disponibilidad.

**Tabla 9.** Bajas por categoría.

Categorías	Bajas
1	2
2	1
3	1
4	2
5	1
6	0
9	1
10	0
11	2

En la tabla 9 se muestra el total por categoría, en la categoría 1 fueron dos colaboradores, 1 presentó solo faltas y bloqueo, mientras el otro presentó faltas y al menos 3 cambios de turno cada semana en total en 3 semanas seguidas, en específico en las semanas previas a las faltas.

En el cambio de turnos, se hace referencia en que tuvo diferentes horas de entrada durante una misma semana. Para nombrar a las personas se deben cuidar algunos lineamientos tratando no afectar a la persona, pero en el segundo caso que se menciona si se incurrió y se explica a continuación.

## Capítulo 4- Presentación y análisis de resultados

Los trabajadores no deben laborar más de 6 días a la semana, no deben ser nombrados en 2 domingos consecutivos, ni festivos consecutivos, no deben estar en turno de noche más de 3 días, no pueden cambiar abruptamente el turno de una persona de mañana a la tarde sin un día de descanso previo y no se debe de nombrar a una persona con diferencia entre turnos de al menos 12 horas entre cada uno.

Explicando un poco más en último lineamiento, si un trabajador labora de 7 a 15 horas, no puede ser nombrado a las 23 horas del mismo día, deben haber pasado al menos 12 horas, por lo que su siguiente nombramiento debe ser a las 7 am del siguiente día como mínimo.

Los cambios de turno que sufrió el trabajador de la categoría 1 fueron de la siguiente manera un día fue nombrado a las 7 horas , el siguiente a la 13 horas, el siguiente a las 9 am, después a las 21 horas, así durante 3 semanas y después faltó 4 días y presentó su baja.

Este tipo de cambios sucedió con las bajas de las categorías, 3, 4, 5 y 11, es decir con 8 de las 10 bajas encontradas en la muestra. Para esta investigación se puede decir que el 80% de los casos de baja fueron ocasionados por los constantes cambios de nombramientos.

Los cuales revisados con las incidencias de personal fueron después de suspensiones de servicio, donde se les suspendió el nombramiento en un turno y se modificó la hora para un turno después en el sistema de nombramientos, por lo que en lugar de mantener a los trabajadores en un mismo rango de horas de entrada los ajustaron después de las suspensiones.

Estas variables provocaron rotación de personal, que de acuerdo a lo ya visto dentro del marco teórico cuesta caro, para las organizaciones más que para los trabajadores, porque provoca gastos de reclutamiento, capacitación y las horas extra de las personas nombradas que cubren con horas el recurso humano faltante.

Se menciona que más para las organizaciones porque aunque los trabajadores se ausentan de su trabajo actual para conseguir alguno otro que se acople mejor a sus necesidades y no generan ingresos, la empresa pierde más.

Entonces, se entiende que las variables se interponen con cualquier cambio de actividades. Aún más cuando entran a cuadro las faltas de personal, porque aunque hay actividades que si se pueden realizar con menos personal pero como ya mencionado en más tiempo del estimado, hay otras tareas que no se pueden realizar si no está el número requerido de personas que se necesitan para hacerlo.

Por ejemplo, en las operaciones de buques para la operación de las grúas de muelle que cargan y descargan contenedores, es necesario que se presenten las 8 personas por grúa necesarias, porque cada una tiene una categoría diferente y se encarga de una parte del proceso, de faltar 1 persona el proceso no se puede completar.

Entonces se recurre a mover trabajadores de otras áreas para cubrir puestos como la mencionada en muelle que debe cubrirse con todo el personal. Sin embargo el problema no termina ahí, solo se hace más grande.

Esto porque al área donde le recortaron el personal ahora va a tardar más en realizar sus actividades, los clientes esperan más tiempo en ser atendidos y el costo de la operación se incrementa al pagarle horas extra a las personas que se quedan después de sus 8 horas para terminar los servicios.

### **4.9 Indicadores de productividad y satisfacción**

En relación a los clientes hay un indicador de satisfacción de los clientes en relación a la ejecución de los servicios, donde el 90% de los reportes donde se reflejó una inconformidad fue que la molestia de los clientes había sido por el tiempo de espera para realizar servicios.



## Capítulo 4- Presentación y análisis de resultados

Adicional en el indicador de tiempo de promedio de servicio se tiene un promedio de abril a septiembre de 35 min dentro de la empresa, cuando el objetivo es de 23 min, es decir 12 min más por cliente, por tracto plana, por contenedor, por trabajador.

Aunque de manera singular 12 minutos suele parecer poco tiempo, si se considera que diariamente se realizan más de 100 servicios, atención de al menos 3 buques, entrega y recepción de en promedio 800 contenedores y recepción de hasta 1000 automóviles. La suma de 12 minutos por cada una de las operaciones recién mencionadas es enorme.

Es importante mantener los tiempos de servicio dentro de lo estimado, porque en la empresa se cuenta con un sistema de citas, donde de programa por horarios la cantidad de servicios y clientes que pueden ser atendidos. No se pueden programar más servicios que los que el área donde se realizan lo permitan, que el personal necesario se encuentre disponible y que la maquinaria necesaria esté en condiciones para realizar las actividades.

Actualmente se cuenta con rango de horarios para ejecución de servicios como se muestra en la figura 2. Además de esos horarios se tienen segmentados en sub grupos para que los clientes lleguen en determinada hora y no se tenga una aglomeración de tracto planas o unidades por atender.

EJECUCIÓN DE SERVICIOS	HORARIO	
	Lunes a viernes	Sábados
Entrega de importación de contenedores y carga general	7:00 a 16:00 h.	7:30 a 13:00 hrs.
Entrega de importación de contenedores refrigerados	7:00 a 14:00 h.	7:30 a 13:00 hrs.
Transferencia de mercancías entre Recintos fiscalizados (TIT)	7:30 a 22:30 h.	7:30 a 18:00 hrs.
Recepción de contenedores de exportación.	7:30 a 22:30 h.	7:30 a 15:30 hrs.
Entrega y recepción de contenedores vacíos.	7:30 a 22:30 h.	7:30 a 15:30 hrs.
Servicios en almacén (previos, consolidación, desconsolidación, recepciones de carga general, etc.).	7:30 a 22:30 h.	7:30 a 15:30 hrs.
Recepción de automóviles.	7:30 a 19:00 h.	7:30 a 15:30 hrs.

**Figura 2.** Horarios de ejecución de servicios.

A pesar de tener horarios y que se reciben inconformidades de los clientes por tiempos de espera de la ejecución de servicios, existe cierta flexibilidad para la atención de los mimos. No se puede decir que el sistema funciona efectivamente porque, aunque hay clientes que respetan sus horarios, hay otros que no, que llegan antes o mucho tiempo después de la hora en las que se les asignó la cita. Los mismos que además desean que sean atendidos en cuanto se presentan y por si no fuera suficiente la atención, que sean rápidos y sin complicaciones los servicios.

Entonces lo que provocan es que lo designado para una cantidad de operaciones, tanto espacio como recurso humano llegue a resultar insuficiente. Todos estos puntos además se ven reflejados en otros indicadores como la productividad de las áreas.

En el área de almacén se tenía un bono de productividad en relación a las toneladas manejadas y el recurso humano utilizado, sin embargo al menos en los 6 meses analizados solo 3 días cumplieron la productividad del área. Lo que evidentemente afecta a los trabajadores porque no reciben un dinero extra por sus labores, tanto como afecta a la empresa porque el recurso utilizado no es el suficiente para realizar las actividades.

Aquí es donde entra otro indicador pero es del área de programación, donde se mide la cantidad de servicios programados y efectuados así como los no efectuados y la razón por la que no se realizaron. Entre las razones que se consideran están falta de equipo, falta de espacio, falta de personal, falta de autorización, teniendo la falta de personal el 65% de participación dentro de los motivos por lo que no se efectuaron servicios.

### **4.10 La gestión del recurso humano como fuente del problema**

El problema vuelve a recaer en las personas, no en los clientes, la fuente son el recurso humano, si se respetarán las planificaciones no se tendrían retrasos en las operaciones ni horas extras en los trabajadores.

Sin dejar de lado las variables que afectan la disponibilidad, las incidencias y las cuestiones que se presentan con los clientes y buques, con esta investigación se encontraron deficiencias en el sistema de nombramientos.

Cuando se estaba recopilando la información del sistema de nombramientos y validando con la que se genera mensualmente para corroborar que no existieran cambios en la información fue posible encontrar que había faltas que en la semana que se presentaron no se habían reflejado en los reportes.

Pero faltas fueron lo menos, incidencias por bloqueo, bloqueo de personas que ya estaban como baja de la plantilla laboral, algunas otras variables que ya no aparecían en los reportes que se generan pero si se encontraban en el historial de los trabajadores. Además de al menos 4 ajustes al sistema con la finalidad de ayudar al nombramiento de personas que al final solo lo complico.

La cuestión es que aunque el sistema de nombramientos ayuda a gestionar, organizar y nombrar a los trabajadores, se puede decir que principalmente almacena, más no controla todos los factores que intervienen.

Aquellos como los lineamientos que se deben considerar para nombrar a las personas son validados por el usuario, específicamente por las compañeras de nombramientos, quienes son las encargadas de validar persona por persona si tiene incidencias, si tiene variables de disponibilidad, los turnos que tiene, los domingos laborados y los festivos nombrados.

Se puede clarificar, que todos los cambios de turnos, cancelaciones, suspensiones, en resumen los nombramientos de cada persona son responsabilidad de la compañera que lo revisa. Es quien le dice al sistema cuando y donde va a ser nombrado, para que se genere el aviso correspondiente y se computen las horas en esa área.

## Capítulo 4- Presentación y análisis de resultados

Pero al hablar de personas que controlan los turnos hablamos de criterios y comportamientos diferentes, aunque si los lineamientos están establecidos, la proyección de cada persona es diferente.

Actualmente son 10 compañeras las que intervienen en el nombramiento, en donde se turnan las áreas a nombrar y de acuerdo a su criterio y experiencia eligen a los trabajadores que laboraran en cada área.

Sin embargo, en el análisis por semana se puede notar según la persona que esté al frente del área en una semana determina la cantidad de cambios y ajustes que se hacen. Esto se logró detectar gracias a que en el sistema se registra el usuario que realizó los cambios.

Entre los usuarios el mínimo de ajustes de turnos fue de 20 en una semana contra 460, una variación del 96%. Que retomando el tema de las horas laboradas y la diferencia entre los mínimos y máximos de las categorías los ajustes resultan congruentes.

Congruentes pero no correctos, porque el constante cambio en la rutina de los trabajadores al modificar sus turnos afecta su calidad de vida. En las bajas encontradas se puede inferir que el motivo fueron los constantes cambios de turno.

La empresa cuenta con una persona de relaciones sindicales y una psicóloga, con quienes 10 de 10 trabajadores que acuden por asesoría, tiene problemas en sus hogares por los constantes cambios de turno. Los comentarios coinciden que no disfrutan de sus familias y tampoco de tiempo libre para realizar actividades personales como acudir al médico o necesidades comunes como actualizar su INE.

## **Capítulo 5 - Conclusiones y recomendaciones**

Sin duda todo lo referente al recurso humano es de suma importancia para las organizaciones, tal como se mencionó en el marco teórico de esta investigación donde algunos autores soportan esta idea y además creen fundamental tener como prioridad conocer el recurso y administrarlo de manera eficaz.

Con el muestreo estratificado utilizado se muestra que las horas del personal no están equilibradas, que incluso entre las categorías analizadas existen variaciones de hasta 19% menor a lo que se debería de computar de horas laboradas.

### **5.1 Logro de objetivos**

El objetivo general de esta investigación fue demostrar el impacto de la gestión de horas laboradas en el rendimiento del personal operativo y la satisfacción de los clientes, el mismo que se alcanzó con los resultados de la información recopilada, se comprobó un decremento en la productividad hora - hombre del área de almacén, debido a que solo 3 días de los seis meses analizados lo lograron, y por esta misma razón no se les otorgo un bono, remuneración extra, a los trabajadores de esa área.

Además, con el promedio de horas laboradas obtenidas de los estratos se apreció que no hay un equilibrio de las horas, ni un estándar definido para la rotación de turnos. Siendo el primer punto el causante de deserción de los trabajadores y el segundo punto motivo de problemas en su calidad de vida.

Lo que produjo baja productividad en áreas como almacén, al no tener un rendimiento adecuado en relación a las horas hombres trabajados y servicios efectuados. De igual manera que se detectó que el motivo más alto de los servicios no efectuados es la falta de personal. Que tiene como inconformidad en los clientes por incremento de los tiempos de espera para atención de servicios.

## Capítulo 5- Conclusiones y recomendaciones

A continuación se muestra el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de esta investigación:

**Tabla 10.** Resultados de la investigación por objetivo

<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Analizar el proceso de distribución de personal.	Se presentaron los lineamientos definidos para nombrar, así como los criterios que se consideraron para asignar personal a las áreas.
Analizar el promedio de horas con la plantilla actual y actividades efectuadas.	Se recopiló y analizó las horas del personal de 6 meses, además de los servicios realizados en el mismo periodo, encontrando que la falta de recurso humano es el motivo de mayor recurrencia. Por lo que se demuestra la relación entre la gestión de horas laboradas y las actividades efectuadas.
Evaluar la eficacia de la asignación de personal.	Se realizó una comparación de horas laboradas, servicios efectuados y encuestas de satisfacción de los clientes para obtener la relación entre el recurso humano y los motivos de inconformidad de los clientes.

Demostrar la afectación de la gestión de horas laboradas en la productividad	<b>En los resultados de la investigación se muestra como en distintas áreas de la empresa la falta de recurso humano, a consecuencia de mala gestión, afectación en la calidad de vida de los trabajadores, rotación de personal y baja productividad entre otros indicadores de la empresa.</b>
--	--

## 5.2 Mejorar la gestión del recurso humano

De acuerdo a los resultados arrojados en la investigación, una de los principales factores para el nombramiento de trabajadores son las incidencias de personal, provocadas de la ineficiente organización y poco control de los turnos que laboran. Que no son más que el continuo trabajo con horarios extenuantes y baja remuneración que impide cumpla sus expectativas monetarias.

Lo que provoca la movilidad de los trabajadores, la rotación de personal por insatisfacción laboral, porque se contra ponen a sus ideales y necesidades personales. Lo que deja como resultado las variables encontradas está relacionado con el salario laboral y emocional.

Los resultados obtenidos sobre los indicadores de productividad muestran en el que el recurso utilizado no es el necesario, no se está nombrando eficientemente. Lo que se suma a los resultados de los indicadores de satisfacción del cliente y servicios efectuados donde el tiempo de servicio es cada vez más y no se realizan todos los servicios por falta de recurso humano para hacerlo. Por lo que se recomienda comenzar a buscar estrategias que ayuden a cumplir eficientemente con todos los objetivos.

### **5.3 Ampliar las variables de análisis**

En esta investigación solo se analizó el personal operativo de la empresa, en un futuro quizá sea conveniente analizar en las áreas administrativas los factores que intervienen en el rendimiento de los trabajadores.

### **5.4 El éxito en las organizaciones**

Para el éxito de cualquier estrategia se deben conocer las necesidades esenciales de los trabajadores, de otra forma solo se intentará resolver el problema sin llegar a solucionarlo. Siempre y cuando se busque diseñar estrategias que reduzcan la terminación de relaciones empresa – trabajador. Lo cual solo se logrará si los encargados de nombrar a los trabajadores logran entender la importancia de administrar correctamente el recurso.



## Bibliografía

Achaerandio, Luis (2001) Iniciación a la práctica de la investigación. Recuperado de:[http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio\\_sin\\_paredes/fac\\_politicas/2018/tecnico\\_trab/inici\\_pracinves/cont/06.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_politicas/2018/tecnico_trab/inici_pracinves/cont/06.pdf)

Alfaro, M. (2012) Administración de personal. Red tercer milenio.

Arias-Gómez J, Villasís-Keever MÁ, Miranda-Novales MG. El protocolo de investigación III: la población de estudio. Rev Alerg Méx. 2016;63(2):201-206.

Artículo de Definición y selección de la muestra, (2015) Definición y selección de la muestra. Recuperado de:  
<https://humanidades2osneideracevedo.wordpress.com/2015/05/28/fase-7-definicion-y-seleccion-de-la-muestra/>

Artículo de Investigación mixta (s.f.). Qué es y tipos que existen. Recuperado de:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.>

Artículo sobre Diseño de investigación, (s.f.). Diseño de investigación. Elementos y características Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>

Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto. (1990) Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

Chiavenato, Idalberto (2012) Introducción a la teoría general de la administración.

Chiavenato, Idalberto (1999) Gestión de personas y el papel de las personas en las organizaciones.

Código de protección a buques e instalaciones portuarias el PBIP. [https://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/pdf/codigo\\_ISPS.pdf](https://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/pdf/codigo_ISPS.pdf)

Capital humano como fuente de ventajas competitivas, Ángeles López Cabarcos, 2005.

Cardona, José (2015) Definición de Equipo. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/98760370/Equipos-y-Maquinarias-Informe#:~:text=EQUIPO%3A%20Es%20el%20conjunto%20total,Mecanismo%20que%20da%20movimiento.>

Cuesta, A. (1990). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Ed. ISPJAE

Danilov NA., Skatkin MN. Didáctica de la escuela media. La Habana: Editorial de Libros para la Educación; 1980.

Decreto por el que se reforman y derogan diversas disposiciones de la ley federal del trabajo (2021,23 de abril) (en línea) disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021)

Diccionario de la Lengua Española (2016) Definición de maniobra. Laousse Editorial.

Diccionario panhispánico del español jurídico (s.f). Personal Eventual definición.

Fortún, Manuel (221) Horas extra. Econopedia.com

González, Pedro (s.f.) recuperado de Billin glosario contable.

Izcara Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa. Perú: Ediciones Fontamara. Recuperado a partir

de <https://www.porrúa.mx/libro/GEN:846424/manual-de-investigacion-cualitativa/simon-pedro-izcara-palacios/9786077360643>

Ley federal del trabajo (1970, 1 de abril) (en línea) Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

Loyola, J. (2014). Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail. Trabajo de grado. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1): 58-69.

Marvel, Rodríguez, Núñez. (2011) La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. España.

Morales, Francisco (2020) Definición de plantilla laboral. [Econopedia.com](https://www.econopedia.com)

Navarro, Javier (2017). Terminal Portuaria. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/terminal-portuaria.php>

Oxford Lenguajes (s.f.) Categoría. Diccionario de español de Google.

Oxford Languages, (s.f.) Definición de nombramiento.

Roldán, Paula (2019). Muestreo estratificado, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-estratificado.html>

Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM*, 9(1): 109-122.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado. Medellín: Universidad de Medellín.

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A

Robbins, S.; Judge, t. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. pp. 24-25 Schütz, D.P. 1994. Psicología Industrial. Tercera Ed. Florida. McGraw Hill

Ruiz, Manuel (2011) "Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México". Universidad Autónoma de Sinaloa

Rodríguez, Valencia Joaquín, Administración moderna de personal.

Sánchez, A. (2004) Construcción e interpretación de indicadores estadísticos. Instituto nacional de información y estadística.

Singh, H. (2008). Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce

Universidad Benito Juárez, (2011). En que consiste el alcance del proyecto, recuperado de: <https://www.ubjonline.mx/en-que-consiste-el-alcance-del-proyecto/>

Werther, William y Davis J. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw Hill. p. 260.