

881325
ID
2oj



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO.
NUMERO DE INCORPORACION 6813-25

RELACION QUE EXISTE ENTRE LAS EXPECTATIVAS DEL
PERSONAL DE VENTAS DE UNA EMBOTELLADORA Y EL
INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN PSICOLOGIA

PRESENTA:
GABRIELA RIOS ANRUBIO.

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ SUETO
ASESOR DE LA TESIS: LIC. ISMAEL MARQUEZ ORDAZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A MIS PADRES:

QUISIERA DECIRLES QUE LOS SUÑOS QUE HAN ESTADO COMIENDO Y HE HAN TENIDO SIEMPRE EN LA MENTE, LOS HE VISTO REALIZARSE EN ESTOS MOMENTOS DIFÍCILES. TOMAR ESTE TRABAJO COMO UNA META QUE HEMOS LOGRADO JUNTOS, POSIBLE SIN USTEDES NO SERIA LO QUE HOY SOY.

GRACIAS QUERIDOS PADRES.

A MIS HERMANAS:

ELMA SAIDITH, LUZ DEYANIRA Y ALICIA NASHLELY, COMO UN EJEMPLO DE QUE TODO LO QUE TE PROPONES, CON EMPENO SE LOGRA. DESEO QUE PRONTO TAMBIEN USTEDES LOGREN SUS METAS.

GRACIAS POR SER MIS HERMANAS.

A MIS PROFESORES Y ASISTENTES:

LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO Y LIC. ISMAEL MARQUEZ GÓDOL, POR EL APOYO Y EL IMPULSO QUE ME HAN DADO.

I N D I C E

	PAGINA
I JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.	06
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.	09
II ANTECEDENTES DE LA ROTACION DE PERSONAL.	13
2.1 CONCEPTOS SOBRE ROTACION DE PERSONAL.	18
2.2 FORMULAS PARA MEDIR LA ROTACION DE PERSONAL.	21
III TEORIAS MOTIVACIONALES Y EXPECTATIVAS.	31
3.1 EL HOMBRE COMO UN SER COMPLEJO.	32
3.2 MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.	43
3.3 DEFINICION DE MOTIVACION Y NECESIDAD.	47
3.4 TEORIAS MOTIVACIONALES.	49
3.4.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.	49
3.4.2 ENFOQUE DE MOTIVADOR-HIGIENE EN LA MOTIVACION.	51
3.4.3 TEORIA DE LA MOTIVACION A PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS.	54
3.4.4 EL MODELO DE PORTER Y LAWLER.	57

III.5 TEORÍA DE LA MOTIVACION DE McLELLAND A PARTIR DE LAS NECESIDADES.	60
3.5 ANHELOS DE LOS EMPLEADOS.	62
3.6 DEFINICION DE EXPECTATIVA.	67
IV METODOLOGIA	70
4.1 ANTECEDENTES DE LA ROTACION DE PERSONAL EN JOJUTLA.	71
4.2 OBJETIVOS.	73
4.3 VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE.	74
4.4 HIPOTESIS.	75
4.5 SUJETOS.	76
4.6 INSTRUMENTO DE TRABAJO.	82
4.7 DISEÑO.	89
4.8 PROCEDIMIENTO.	90
V RESULTADOS.	93
VI CONCLUSIONES.	137
VII BIBLIOGRAFIA.	142

CAPITULO #1

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

1 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La rotacion de personal, como tema del presente estudio, surge de la inquietud y la necesidad de conocer mas a fondo este fenomeno, que se presenta en todo tipo de organizaciones.

En los ultimos años, con el acelerado crecimiento y desarrollo empresarial, tanto en el sector publico como en el privado, se ha visto que el problema de rotacion se ha incrementado.

Cabe mencionar que la rotacion de personal no siempre presenta un problema en las organizaciones, ya que un indice aceptable de rotacion es un indicativo de que la empresa tiene un sano desarrollo. Sin embargo, cuando este indice sobrepasa el limite permisible (1), es senal de que algo no esta funcionando adecuadamente en el manejo de los recursos humanos.

El elemento humano es un factor insustituible dentro del ciclo de la produccion de bienes y servicios. Por tal motivo, es importante determinar las causas que originan la excesiva rotacion de personal, y una vez identificadas, establecer medidas preventivas y/o correctivas, para evitar que el personal decida abandonar su empleo, ya que al

(1) Se considera al 5% y el 15% como indices aceptables de rotacion de personal. Arias Galicia Fernando "Administracion de Recursos Humanos" Cap. 18. Pag. 406

hacerlo provocara que se incurra en gastos que generalmente son muy elevados, ademas de causar un desequilibrio en la estructura organizacional que repercute en baja productividad e ineficiencia, y por ende, las utilidades se veran mercuradas.

Embotelladora de Cuautla, S.A., constituye un centro de trabajo con caracteristicas particulares como son: salario superior al minimo de la zona economica, mejores prestaciones, etc., que la diferencian de otras empresas ubicadas en la region.

Lo anterior hace pensar que en esta empresa la rotacion de personal no debiera considerarse como un problema, sin embargo no es asi, pues en los ultimos anos se han presentado las consecuencias que ha provocado este fenomeno.

Ademas de la planta instalada en Cuautla, la empresa cuenta con Sucursales ubicadas en Jojutla, Axochiapan y Yauhtepec. Areas donde fueron revisados los indices de rotacion de personal correspondiente al ano de 1989. Observando que es en el area de Jojutla donde existen los mayores indices. Evidentemente, si el porcentaje de rotacion es elevado, esto es sintomatico de algunos problemas. Siendo la rotacion costosa, pues se gasta mas dinero en reclutamiento, seleccion, entrenamiento, etc.

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

A fines del siglo anterior y concretamente al año 1886 (año donde se inicia la historia), en una cocina de una residencia privada en la calle de Marietta de Atlanta, Georgia; en los Estados Unidos de Norteamérica. Ahí, el Dr. J. S. Pemberton, paciente experimentador, por fin perfecciona la bebida refrescante destinada a ser conocida mundialmente a partir de la época en que la marca Coca-Cola es inventada por el Sr. F. M. Robinson, uno de los amigos más íntimos del Dr. Pemberton y su Socio.

En 1888 el negocio de Coca-Cola es adquirido por el Sr. Asa G. Candler, quien le da un fuerte impulso y exactamente diez años más tarde, en 1898, construye una nueva fábrica de tres pisos.

Hasta entonces Coca-Cola se había vendido solamente por medio de las fuentes de soda, pero la gente ya pedía Coca-Cola dondequiera que estuviera... y la idea nació.

La Botella, la primera botella, fue muy tosca, pero puso a Coca-Cola en el camino hacia su éxito.

El primer paso hacia un progreso extensivo en el negocio de embotellar Coca-Cola fue dado por tres personas: B. F. Thomas, Joseph Whitehead y un poco más tarde por J. T. Lupton, todos ellos de Chattanooga, Tennessee. El Sr.

Candler dio a estos señores un contrato para embotellar y vender Coca-Cola.

Durante los primeros años de este siglo, plantas embotelladoras aparecen por varias partes y es en 1915 cuando surge la botella distintiva de Coca-Cola, la cual conocemos a la fecha y en la que se ha vendido desde aquel entonces.

En esa época, Coca-Cola es embotellada por varios países fuera de los Estados Unidos de Norteamérica, entre los que, por supuesto, se encuentra México.

En 1926, se embotella Coca-Cola en nuestro país por primera vez, iniciándose en la Ciudad de Tampico; y debido al éxito que obtiene, surgen otras plantas en Monterrey y Chihuahua, hasta llegar, en 1943, al Estado de Morelos.

Debido a la gran aceptación del producto, así como al crecimiento económico y demográfico del estado, un grupo de empresarios formado desde sus inicios por Don Antonio Rivera Venegas, dieron forma al proyecto de construir "Embotelladora de Cuautla, S. A.", ubicada en la calle de San Marcos No. 1, Col. Manantiales, de esa Ciudad; iniciando su construcción en el año de 1977 y embotellando por primera vez Coca-Cola el 26 de Junio de 1978.

Actualmente el grupo de empresas al que pertenece Embotelladora de Cuautla, S. A., lo integran también:

Embotelladora La Minera, S. A., en Pachuca, Hidalgo y
Embotelladora Hidalguense, S. A., en Tulancingo, Hidalgo.

Estas son las tres embotelladoras que forman
Coordinación de Desarrollo Empresarial, S. A., la cual
tiene sus oficinas generales en la Ciudad de Mexico, D. F.
(2).

(2) Manual del Curso de Inducción para Personal de Nuevo
Ingreso, Coca-Cola (1989).

C A P I T U L O # 2

ANTECEDENTES DE LA ROTACION
DE PERSONAL

II. ANTECEDENTES DE LA ROTACION DE PERSONAL

En la época de la depresión económica en los Estados Unidos, un empleo era máspreciado que un montón de diamantes. Quien contaba con uno, hacía todo lo posible por conservarlo; ni siquiera lo poraba por la mente renunciar a él. Pero en la actualidad la situación es diferente. Los empleos abundan (dado el crecimiento industrial) y quien no se siente a gusto en su trabajo, busca otro en el que crea tener más oportunidades. Además la persona que se siente insegura en su empleo, tampoco se queda en el y, a diferencia de los empleados del tiempo de la depresión en los Estados Unidos, es mucho más probable que tome la iniciativa y se marche. (3) .

Babson (4) asevera que, en la actualidad el hombre tiende a movilizarse cada vez más, y esta tendencia aumentara con el paso de los años, por lo que es de esperarse que en un futuro próximo sea una rareza encontrar a alguien que haya dedicado toda su vida activa de trabajo a realizar carrera en una misma organización.

Esta movilización agrega una nueva dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por el empresario: las

(3) Cuenca Hernandez Pedro. "Rotacion de Personal a Nivel Operativo en una Institucion de Credito del Area Metropolitana". Mexico 1982. Pag. 8

(4) Babson Stanley. "Rotacion, Depreciacion y Absolencia de Recursos Humanos y Politicas de Incentivos para el personal" 1981, Pags. 51 y 52.

estadísticas de cambios de personal, los costos de reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento, la política de indemnización, el uso de las horas extraordinarias, el empleo de mayor número de trabajadores y la mano de obra temporal a base de subcontratos, son tópicos sumamente importantes en la administración de recursos humanos dentro de la sociedad industrial.

La permanencia de cuatro o cinco años ya no alarma al administrador, pero si los de uno y medio o menor tiempo; situación que puede deberse al aumento de la rotación de personal, siendo mencionada y aceptada dentro de la vida industrial moderna.

"La rotación de personal describe la situación específica de la organización que implica el manejo de la información que ayuda a los directivos a administrar adecuadamente los recursos humanos". (4)

Como todos sabemos, todavía no hace mucho tiempo, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina o un elemento de producción, en el mejor de los casos. A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han dado en la sociedad, fueron superados tales conceptos y el hombre es, hoy en día, el centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las funciones de la misma.

(4) Babson, Stanley Op. cit. Pags. 51 y 52.

Hace algunos años, la aspiración de los que ingresaban a una empresa era la de atarse a un empleo, y su lema era casi siempre: "HASTA QUE LA MUERTE NOS SEPARE". Contribuían a esta permanencia la carencia de una variedad de alternativas, la dificultad con el transporte, etc. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades de elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre crecientes que, con frecuencia, le incitan a cambiar.

Para la mayoría de los jefes, hablar de la rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracasos del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a empleados que acaban separándose de la empresa. Pero saben también que, aun cuando cierto tipo de pérdidas de personal son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización.

La rotación de personal en sí, no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, la empresa que se estanca muere. Una tasa normal (1) de rotación de personal, es reflejo de una sana política administrativa y de la

(1) Tasa normal: se considera el 5% y 15%. Arias Galicia Fernando "Admon. Rec. Humanos." Cap. 13, Pág. 406.

expansion de la empresa. Por consiguiente, pueden afirmarse que los llamados "Problemas de Perdidas de Personal" no piden su total eliminacion, sino mas bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.

Es conveniente hacer mencion, que los datos anteriormente citados son con relacion a los Estados Unidos, por lo tanto, no deben tomarse como reflejo de la situacion en Mexico.

En Mexico no existen cifras confiables al respecto, ya que las entidades que las publican difieren de acuerdo a las variables que utilizan.

3.1. CONCEPTOS SOBRE ROTACION DE PERSONAL

Uno de los aspectos mas importantes de la dinamica organizacional es la rotacion de los recursos humanos, la cual se presenta en cada industria, aunque no en todas es de la misma magnitud.

A continuacion se hace mencion de algunas definiciones de "Rotacion de Personal": esto es con el fin de que el concepto sea lo mas claro posible, ya que es el tema principal de este trabajo.

El Dr. Arias Galicia menciona que: "La rotacion de personal es el ingreso y egreso de personal en la organizacion". Tambien dice que: "Es el numero de personas que causan baja en la empresa y a quienes hay que sustituir". (1)

El Instituto Nacional de Administracion Publica considera la rotacion de personal como: "El conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo". (5).

El Profesor Agustin Reyes Ponce define la rotacion de personal como: "El numero de trabajadores que seien y vuelven a entrar en relacion con el total de una empresa,

(1) Arias Galicia Fdo.- Admon. Rec. Hnmos. Ed. Trillas 1980. Pags. 405 y 406.

(5) Inst. Nal. de Admon. de Rec. Hnmos. Sect. Publico, 1978.

sector, nivel jerarquico, departamento o puesto". (6)

Los profesores Chrudden y Sherman dicen que la rotacion se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organizacion, ordinariamente expresado en terminos de proporcion de rotacion. (5)

Otros autores consideran la rotacion de personal como: "La tasa con que los trabajadores, por la razon que sea, se retiran de la nomina de la empresa, en comparacion con el tamaño del equipo de trabajo". (7)

Idalberto Chivenato dice: "El termino de rotacion de recursos humanos se usa para definir la fluctuacion de personal entre una organizacion y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organizacion y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organizacion". (8).

Para Suerdlik: "La rotacion de personal se refiere al numero de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organizacion". (9)

(5) Inst. Nal. de Admon. de Recursos Humanos, Sector Publico, 1978.

(6) Reyes Ponce Agustin.- "Administracion de Personal, 1a. Parte, Editorial Limusa, 1982. Pag. 163.

(7) Hamilton Alexander Institute.- Como reducir el ausentismo y la rotacion de personal. Modern Business.

(8) Idalberto Chivenato.- Admon. de Personal, Desarrollo de Rec. Humanos., Ed. McGraw Hill, Mexico, D.F., 1985 Pag. 154

(9) Hernandez Suerdlik, Varela.- Admon. de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Grupo Editorial Iberoamericano, Año 1984.

Dale Yoder define la rotación de personal como los cambios de tiempo, en la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación, salidas y reemplazos de los empleados. (10).

Para efecto de este trabajo, tomamos como base la definición de Arias Galicia Fernando (Administración de Personal).

(10) Dale Yoder.- Manejo de Personal y Rec. Ind. Ed. CECOSA, 1977

2.3. FORMULAS PARA MEDIR LA ROTACION DE PERSONAL

El alto indice de rotacion de personal es una senal de alarma para la direccion de que algo anda mal (no que este mal), asi la tasa de rotacion simplemente alerta, es diagnostica. Una tasa alta de rotacion puede significar practicas de personal pobre, aunque tambien una tasa de rotacion demasiado baja, puede ser tambien senal de peligro.

El calculo del indice de rotacion de personal es un instrumento indispensable de ayuda en la Administracion de Recursos Humanos a detectar las deficiencias que pueden existir tanto en las politicas, sistemas, procedimientos, supervision, etc., dentro de las areas de la Institucion para establecer medidas correctivas o preventivas segun sea el caso.

Es recomendable que estos indices no se lleven solo a nivel Institucional, sino que el calculo se realice por Areas o Departamentos, con la finalidad de detectar a que nivel y con que frecuencia se presenta la rotacion de personal en forma excesiva.

Generalmente el indice de rotacion de personal de una organizacion indica el "nivel de moral de trabajo" de la misma, ya que de esta depende en gran parte la integracion

y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre base índice de rotación de personal.

El cálculo de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Existen varias formulas para establecer el índice de rotación. A continuación se mencionan algunas de las más utilizadas:

(1) Rotación = $\frac{\text{Numero de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.}}$

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

Dónde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

D = Desvinculación de personal (tanto por la iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).

(1) Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas.

(2) Ibid, pa. 58

EM = Efectivo medio del área considerada en el periodo considerado. Se obtiene por la suma de los efectivos existentes en la iniciación, dividida por dos.

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

Algunos autores prefieren no considerar las admisiones (entradas) en el cómputo del índice de rotación de personal.

En este caso la ecuación sería:

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

Para este trabajo el punto de vista es el de que: esta ecuación, por ser parcial, enmascara los resultados, porque no considera el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia la organización, alterando el volumen de recursos humanos disponibles.

Otros autores prefieren considerar apenas las desvinculaciones por iniciativa de los empleados,

despreciando las desvinculaciones provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre apenas los retiros provocados exclusivamente por iniciativa de los empleados. De hecho, se pueden analizar las salidas que sean consecuencia, únicamente, de la actitud y del comportamiento del personal, aislandose de las salidas causadas por la acción intencionada de la organización. Sin embargo, el índice permanece parcial, y no permite un enfoque global del fenómeno.

Una investigación realizada entre 34 grandes empresas, localizo las dos formulas de rotación de personal mas frecuentemente adoptadas:

$$1.- \text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D = Cantidad de egresos, y

EM = Efectivo medio en el mes.

$$2.- \text{Índice de rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{(N1 + N2 + \dots + Nn) / a}$$

Donde:

D = Egresos espontaneos que deben ser reemplazados.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n =$ Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes, y

$a =$ Numero de mes en el periodo.

Obviamente un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, ya que demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado tampoco sería deseable, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal, sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, substituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal, en el sentido de que este permitiría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de recursos disponibles.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor: la organización. En estos casos, cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la ecuación:

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{A + D + R + T}{2} \times 100$$

E M

Donde:

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

T = Transferencia de personal para otros subsistemas (departamentos o secciones)

Asi, se considera tambien el flujo interno del personal a traves de los varios subsistemas de la organizacion.

El departamento de trabajo de los E.E.U.U. sugiere la siguiente formula para computar las tasas de cambios o rotacion de personal.

$$\frac{\text{Numero de renuncias en un mes}}{\text{Numero de empleados a medio mes}} \times 100$$

Otra formula para el calculo del indice de rotacion frecuentemente empleado es:

$$A) \quad R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$B) \quad R = \frac{B - I}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación (porcentaje)

E = Número de bajas

N = Promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

I = Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

Tenemos también que la medida más simple de la rotación de trabajadores es la proporción de separaciones, generalmente definidas como el número de separaciones por mes, expresado como porcentaje de la fuerza de trabajo promedio. La fuerza promedio generalmente se mide sumando los números de la nómina al principio del periodo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

La fórmula que utiliza U.S. Bureau of Labor Statistics es la siguiente:

- 1.- Encuéntrese el número promedio de empleados, sumando conjuntamente el número de nómina para el primero y último día del mes. Divídase entonces ese total entre dos.
- 2.- Divídase el número total de separaciones durante el mes, entre el número promedio de empleados.

3.- Dividase el número total de separaciones durante el mes, entre el número promedio de empleados.

Expresado como fórmula, este método es:

$$\text{Tasa de Separaciones} = \frac{\text{Total separaciones en el mes} \times 100}{\text{Num. prom. empleados en el mes}}$$

Las cifras mensuales pueden ser convertidas en una tasa anual multiplicando la tasa mensual real por un factor igual a 365.

Otra medida de rotación de personal, es la cantidad de rotación de personal (R), la cual se expresa normalmente mediante la razón entre el número de separaciones (S) y la medida del número de empleados (E), en un periodo de tiempo dado.

La fórmula es la siguiente:

$$R = \frac{S}{E} \quad \text{o} \quad R = \frac{S}{E} \times 100$$

Multiplicando la fracción por 100 se puede expresar la rotación en porcentaje. Esta manera de tratar los datos de rotación no nos permite distinguir entre las distintas formas de la misma. Cuando el número de empleados se reduce, se produce un gran número de despedidos; si se elimina este factor de los datos de rotación, el número de

sustituciones (S+) y sustituye el número de separaciones (S) en la fórmula:

$$T = \frac{S + S+}{E} \times 100$$

Estas variaciones en la fórmula tienden a reducir la magnitud de la cifra de rotación.

Como ya ha sido señalado, lo más importante en materia de rotación es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aun para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuales son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la más deseable en cada grupo o tipo de trabajo. Como algún autor menciona: Lo más importante es "no ser arrastrados, sino tener una rotación controlada". La fórmula para llevar índices de rotación en un periodo determinado - año, semestre, mes-será:

$$R = \frac{1/2 \text{ del número de entradas más salidas}}{\text{Num. total de trabajadores en la unidad}}$$

C A P I T U L O # 3.

TEORIAS MOTIVACIONALES
Y EXPECTATIVA

III TEORIAS MOTIVACIONALES Y EXPECTATIVAS

3.1. EL HOMBRE COMO UN SER COMPLEJO

En las teorías de las organizaciones surgieron varias concepciones desarrolladas respecto a la naturaleza humana y de las organizaciones. Desde las concepciones simplificadoras y generalizadas sobre el ser humano -ya sea el homo economicus o la del homo social- hasta las concepciones más amplias y sofisticadas -como la del hombre organizacional o la del hombre administrativo, o a un la del hombre funcional- la tónica ha sido la tendencia a la construcción de un modelo de criatura más o menos listo y terminado, y que no considere las diferencias individuales. El hombre, entre tanto, es un individuo muchísimo más complejo de lo que se pueda caracterizar en esas concepciones: no solamente es más complejo en relación con su naturaleza, sus características, sus múltiples necesidades y potencialidades, sino que también es singularmente diferente a sus semejantes en cuanto a la propia estructura de su complejidad. Además es diferente de sí mismo en relación con el tiempo, en la medida en que, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento sufren profundas modificaciones.

Cuanto más complejas y diferentes sean la sociedad y las organizaciones que la componen, más complejo y diferenciado será el hombre que las habita. De ahí la

enorme dificultad de generalizar conceptos sobre los seres humanos. Las concepciones empíricas no tienen en consideración la naturaleza variable de las tareas individuales y la infinidad de variaciones posibles de los factores formales de la organización en la que el individuo participa. Esas concepciones dejan de reconocer también la variabilidad de las predisposiciones de los diferentes individuos.

Schein propone una concepción contingencial, basada en conceptos anteriores, que denomina hombre complejo, aunque considere que las mismas cuentan apenas con una parte de la historia y tan solo ven un pedazo de todo. Schein tiene en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para contribuir a las metas organizacionales. En ese sentido, un individuo es concebido como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individual (8). El sistema de individuos opera de manera que para mantener su equilibrio interno frente a las demandas que continuamente le son hechas por las fuerzas externas del ambiente. Ese sistema interno se desarrolla en respuesta a las necesidades del individuo para solucionar los problemas presentados en su enfrentamiento con el ambiente externo, sea con la familia, con los

(8) Idalberto Chivenato.- Admon. de Recursos Humanos, Mexico, 1996. Pag. 88-90.

amigos, en la empresa donde trabaja, sea el individuo un niño, un adolescente o un adulto.

La concepción del hombre moderno esta basada en las siguientes justificaciones presentadas por Schein:

1.- El hombre no solo es complejo, sino muy variable; tiene muchas motivaciones que se encuentran dispuestas por cierta jerarquia de importancia; sin embargo, esa jerarquia esta sujeta a los cambios de momento a momento y de situacion a situacion. Ademas, los motivos se interrelacionan y los perfiles motivacionales complejos se combinan (por ejemplo, siendo que el dinero puede facilitar la autorrealizacion, para algunas personas las tensiones economicas equivalen a una autorrealizacion).

2.- El hombre es capaz de assimilar nuevas motivaciones por intermedio de sus experiencias organizativas y, en ultimo termino, su perfil de motivacion y la interaccion psicologica que establece con la organizacion, son el resultado de una interrelacion compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de organizacion.

3.- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organizacion o en las diversas subpartes de la misma organizacion pueden variar; la persona que se

encuentra alineada en una organizacion formal cumpliria sus necesidades esenciales y de autorrealizacion en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea es si es compleja, como por ejemplo: la de un dirigente. Algunas partes de lo mismo pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que las otras implican motivos diferentes.

4.- El hombre se dedica de una manera productiva a las organizaciones, teniendo como base muchos tipos de motivaciones; sus satisfaccion ultima y la eficacia de la organizacion dependen solo en parte de la naturaleza de su motivacion. La naturaleza de lo que debe ser realizada, las habilidades y la experiencia de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organizacion se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y a los sentimientos con comitentes. Por ejemplo: un trabajador calificado, pero con escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero, en contrapartida, muy motivado.

5.- El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realiza. En otras palabras,

no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas en todos los momentos. (8)

El concepto de hombre complejo presupone que, en sus transacciones con el ambiente organizacional, los individuos sean motivados por un deseo de usar sus capacidades para solucionar problemas o de dominar los problemas con los cuales se enfrentan, o, en otros terminos, que se esfuercen para dominar el mundo externo.

En el sistema particular de personalidad individual, el patron de valores, de percepciones y de motivaciones es el resultado de la interaccion de las características biologicas del individuo con la experiencia de desarrollo que el individuo acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La gran variedad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle en forma diferente. Ademas, los problemas que aparecen frente a los individuos varian infinitamente. Asi, cada sistema individual tiene características unicas y complejas.

Lawrence y Lorsch destacan dos puntos esenciales en la comprension del hombre complejo (9):

1. Diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de percepciones, de valores y motivos.

(8) Ibid. Pags. 88, 90 y 91.

Las percepciones se refieren a la información que el sistema individual recoge sobre su ambiente. Valores son el conjunto de creencias sobre lo que es cierto o errado, importante y sin importancia; y que es conservado y apoyado conscientemente. Motivos son los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso al dominar su ambiente. Esas tres variables -las percepciones, los valores y los motivos- son altamente interrelacionados. Lo que un individuo percibe en una situación particular es influido por sus valores y motivos. El desarrollo de motivos y valores es influido por el proceso de percepción que determina la información recogida por el sistema.

2.- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan desarrollándose en la medida en que se encuentran nuevas experiencias y problemas. Los mecanismos perceptuales que filtran las informaciones hacia adentro y hacia afuera del individuo permiten, de un lado, el mantenimiento del sistema individual y, de otra parte, el aprendizaje por medio de nuevas experiencias.

La visión del hombre complejo enfocado hacia la solución de problemas encuentra muchas evidencias empíricas. El mismo enfoque motivacional de Herzberg ya hizo distinción entre factores higiénicos o insatisfactorios (condiciones físicas de trabajo, salarios,

beneficios sociales, tipos de supervisión, políticas de compañía, etc.) y entre factores motivacionales e intrínsecos (la naturaleza del trabajo en sí). Básicamente, Herzberg trataba de mostrar que la motivación real del individuo proviene de un sentido de cumplimiento de la tarea. M. Scott Myers, en un estudio sobre los empleados de Texas Instruments Co. (desde científicos e ingenieros hasta trabajadores de línea de montaje) comprobó que, en muchas funciones y en varios niveles, los miembros de la organización eran motivados hacia el desempeño de sus trabajos por el desafío y por la oportunidad. Al igual que Herzberg, Myers concluyó que el compromiso total con el trabajo y el sentido de realización que de él se deriva, eran motivadores importantes, mas aun que otros factores como recompensas sociales, status, condiciones físicas de trabajo y aun recompensas económicas.

No se debe olvidar que el hombre es portador de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Conviene, por lo tanto, resaltar algunas características genéricas del hombre, ya que esto mejorara nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones.

Porter, Lawler y Hackman destacan algunas características del hombre (8):

(8) Ibid. Pag. 83

1.- El hombre pro-activo. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hasta el alcance de sus objetivos y aspiraciones. Por eso reacciona y responde a su ambiente, ya sea en el trabajo o por fuera de la organización. Las personas pueden resistir o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas por algún supervisor.

De modo general, el comportamiento de las organizaciones es determinado por las prácticas organizacionales y por el comportamiento pro-activo (orientado hacia objetivos personales) de los participantes de la organización.

2.- El hombre social. La participación en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque las conduce a las relaciones con otras personas, ya sea a grupos o en organizaciones. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Muchas veces usan relaciones con otras personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una "realidad social" para el grupo y los individuos que en ella se basan para probar y comprobar sus propias capacidades, ideas y

concepciones, en el sentido de aumentar su auto-comprensión. Inclusive, las relaciones sociales, más que cualquier otro hecho aislado, determina la naturaleza del autoconcepto de las personas.

3.- El hombre tiene diferentes necesidades. Los seres humanos son motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar el comportamiento de una persona hoy y puede no tener suficiente potencia para determinar su comportamiento al día siguiente. Por otra parte, el comportamiento de las personas es simultáneamente influido por un gran número de necesidades, que presentan valencias y cantidades diferentes.

4.- El hombre percibe y evalúa. La experiencia del individuo con su ambiente es un proceso activo, porque selecciona los datos de los diferentes aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus propias experiencias pasadas y evalúa aquello que está experimentando en términos de sus propias necesidades y valores.

Para dar sentido a su ambiente, el miembro de una organización se enfrenta a dos tareas perceptivas: 1) Debe decidir sobre lo que debe atender o ignorar respecto al ambiente, y 2) Debe interpretar y dar un sentido a los items que presencia en el contexto organizacional. En el fondo, el individuo percibe, evalúa y redefine los

estímulos que recibe del ambiente en un conjunto de creencias respecto de los varios aspectos de la organización. Las expectativas se refieren a las creencias respecto a las relaciones entre lo que la persona hace (costo) y los resultados (beneficios) que obtiene en el ambiente organizacional, constituyendo una de las más importantes clases de creencias. El individuo efectúa redefiniciones activas de las expectativas (o demandas) emitidas por otras personas, basándose en las recompensas esperadas y en los costos personales para aceptarlas tal como fueron originalmente percibidas por él. Entre tanto, existen percepciones distorsionadas por la presencia de necesidades y valores del propio individuo.

5.- El hombre piensa y escoge, El comportamiento humano tiene propósitos, es proactivo y cognoscitivamente activo; puede ser analizado en términos de planes comportamentales que escoge, desarrolla y ejecuta para manejar los estímulos con que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas puede ser explicada por la teoría de la expectativa, la cual veremos posteriormente.

6.- El hombre tiene capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene una capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no

son capaces de comportarse de todas las formas, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas varíen considerablemente en su comportamiento. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como las físicas están sujetas a severas limitaciones.

3.2. MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Atkes y Coffey (8) buscan demostrar un modelo multidimensional del comportamiento humano en las organizaciones por medio del enfoque sistematico. La organizacion integral es considerada como un conjunto de pensamientos y actividades. El comportamiento de los participantes de la organizacion es condicionado por determinados factores basicos externos e internos.

1.- Los factores basicos externos que condicionan el comportamiento de los participantes son: las condiciones economicas, sociales y culturales, politicas y legales, geograficas y demograficas, los grupos y las instituciones (como los mismos gerentes, los competidores, los consumidores), las fuentes de recursos y proveedores (dinero, trabajo, naturaleza, edificios, equipo, materiales, etc.), y otras instituciones (asociaciones, iglesias, escuelas, fundaciones, etc.)

2.- Los factores basicos internos que condicionan el comportamiento de los participantes son: los empleados, los propositos, los objetivos de la organizacion, los productos o servicios producidos, la posicion de la organizacion en el conjunto de las otras organizaciones, el tamano, la localizacion fisica, la tecnologia, la organizacion formal,

(8) Ibid. Pag- 35

la administración y sus directrices, las condiciones financieras y la historia y el pasado de la organización.

Esos factores básicos están íntimamente interrelacionados y en conexión con un segundo grupo de factores internos: la división del trabajo, el contenido de los cargos, la base psicológica de la persona, los pensamientos, el espacio, las condiciones físicas, los papeles, el status y los valores sociales existentes.

A nivel individual, la actuación dinámica e interrelacionada de esos factores básicos internos y externos sobre el comportamiento provoca una relación personal de los participantes de la organización, y consecuentemente, formas de respuesta y de adaptación.

Los diversos fenómenos externos son observados y sentidos por los participantes de la organización. Las observaciones y los sentidos constituyen el ínsima (entrada) de las zonas individuales de referencia. Estas son los filtros personales por medio de los cuales cada individuo percibe y siente personalmente los fenómenos externos que ocurren a su alrededor. La zona de referencia está constituida por las experiencias pasadas y presentes, que condicionan los conocimientos, modos de pensar y sentimientos también pasados y presentes. Es por intermedio de esa zona de referencia que las observaciones y los sentidos pasan de tener significados presentes

(interpretación) que iban a provocar la respuesta comportamental de los individuos (salida). Esa respuesta comportamental puede ser oculta o cubierta y, por tanto, no manifiesta, al influir la experiencia precedente y los conocimientos, los modos de pensar y los sentimientos actuales. Puede ser también abierta y manifiesta, constituyendo, por lo tanto, una reacción a los fenómenos observados y sentidos que provocan una retroinfluencia del individuo sobre los mismos (retroacción).

En razón de ese esquema de relación personal y respuesta al nivel grupal, Athos y Coffey pasan a definir ciertos conceptos básicos relacionados con pequeños grupos y hacen una interesante distinción entre sistemas personales, sistema requerido y sistema emergente:

* Sistemas personales son las características físicas, los valores, las creencias, los conocimientos, los modos de pensar y los sentimientos que cada individuo desarrolla en una organización en función de su vivencia anterior. Hay una interrelación íntima entre actividad, sentimiento e interacción.

* Sistema requerido son aquellas actividades, interacciones y sentimientos esenciales que son requeridos por el grupo al que pertenecen las personas.

* Sistema emergente son los factores básicos del comportamiento que determina el sistema requerido y los

sistemas personales. Ambos, a su vez, determinan el sistema emergente, que es el comportamiento de la persona en determinado grupo, y que no es propiamente el comportamiento requerido, pero está relacionado, de un lado, al sistema requerido y de otro, a las necesidades personales del individuo. Es, por tanto, un comportamiento extra que emerge de las necesidades (sistemas personales), dentro de los límites de las oportunidades por el sistema requerido.

Como consecuencia, Athos y Coffey resaltan el comportamiento de las personas en las organizaciones es parcialmente determinado tanto por el sistema requerido como por los sistemas personales y el sistema emergente y sus normas.

Estas teorías son importantes para el presente estudio, ya que nos dan un panorama amplio de lo que es el ser humano y de su comportamiento, en las cuales podemos conocer las diferencias que existen con otros seres y con ellos mismos, con el paso del tiempo, así como sus necesidades. Dándonos la base para entender el surgimiento de las expectativas en los trabajadores.

3.3. DEFINICION DE MOTIVACION Y NECESIDAD.

MOTIVACION. Podriamos definir la motivacion, en terminos de algun comportamiento externo. Las personas que estan "motivadas" se esfuerzan mas para desempeñarse, que aquellos que "no estan motivados". Sin embargo, tal definicion es relativa, y nos dice poco.

Una definicion mas descriptiva, pero menos justificada, es que la motivacion es la voluntad de hacer algo, que esta condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. (11)

NECESIDAD. Necesidad significa una deficiencia fisiologica o psicologica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

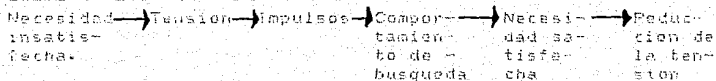
Una necesidad insatisfecha genera una tension que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos producen un comportamiento de busqueda para encontrar metas particulares, si se obtienen, satisfacen la necesidad y conduciran a la reduccion de la tension.(11)

Este proceso se puede observar en la Fig. 1.

(11) Stephen P. Robbins. Administracion y Practicas: Cap. 14, Pag. 301

Fig. 1 =

Proceso motivacional básico.



Los empleados motivados se hallan en un estado de tension. Para aliviaria se ocupan de una actividad. Entre mayor sea la tension mayor sera la actividad necesaria para originar alivio. Por ello, cuando vemos empleados trabajando duro en cualquier actividad, podemos concluir que ellos estan impulsados por un deseo de lograr una meta a la que ellos perciben como valiosa.

Al igual que el empleado tiene deseos que espera que la organizacion le satisfaga, esta desea encontrar cierto comportamiento de parte de aquel. La responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento, se denomina usualmente "Direccion" o "Motivacion". En esencia, se trata de la capacidad de conciliar intereses empleado-organizacion, de manera que el comportamiento resultante vaya en interes, tanto de la ejecucion de los deseos de los empleados, como simultaneamente de la obtencion de los objetivos de la organizacion.

Por lo tanto, consideramos la motivacion como todo aquello que lleva al sujeto a actuar de determinada manera, teniendo un objetivo que cubrir, siendo reflejada en la conducta externa del individuo.

3.4. TEORIAS MOTIVACIONALES.

Para acertar respecto a lo que, para el empleado, constituye valor, debemos analizar las necesidades humanas básicas y hacer un sondeo sobre deseos corrientes de los empleados.

3.4.1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Es probablemente seguro decir que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de necesidades, de Abraham Maslow (11). Quien formuló la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son :

1. Necesidades fisiológicas: Incluyen hambre, sed, resguardo, impulsos sexuales y otras necesidades corporales.

2. Necesidad de seguridad: Incluyen seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.

3. Necesidades sociales: Incluyen cariño, pertenencia, aceptación y amistad.

4. Necesidad de estima: Incluyen factores internos de estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y

(11) Idid. Pág. 302

factores externos de estima como: status, reconocimiento y atención.

5. Necesidades de autoactualización (autorrealización): Incluye crecimiento, lograr la propia potencialidad y la autorrealización; es el impulso de llegar a ser lo que es capaz de ser.

Conforme cada una de estas necesidades se satisfacen sustancialmente, la siguiente necesidad se hace dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que, aunque ninguna necesidad es nunca satisfecha por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha no motiva más.

Maslow dividió las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de menor importancia y las sociales, de estima y de autoactualización, como necesidades de mayor importancia.

La diferencia entre los dos valores fue hecha con la premisa de que las necesidades de mayor importancia se satisfacen internamente, mientras que las necesidades de menor importancia se satisfacen externamente en forma predominante (por cosas tales como salarios, contratos sindicales y tenencia). De hecho, la conclusión natural que sacamos de la clasificación de Maslow es de que en tiempos

de auge económico, casi la mayoría de los trabajadores con empleos permanentes tendrán sustancialmente satisfechas sus necesidades de menor importancia.

3.4.2 ENFOQUE DE MOTIVADOR-HIGIENE EN LA MOTIVACION.

Iniciada por investigaciones de Brayfield y Crockett y de Herzberg y Asociados (12), pero en estrecha relación con la teoría de Maslow, esta aproximación a las necesidades ha sido modificada en forma considerable. Las investigaciones de Herzberg pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos políticos y administrativos de la compañía, supervisión, revisiones de trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional. Herzberg y Asociados encontraron que estos aspectos son solo "insatisfactores" y no motivadores. En otras palabras, si existen en un medio ambiente de trabajo en grandes cantidades y calidad, no producen insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero la falta de ellos produce insatisfacción.

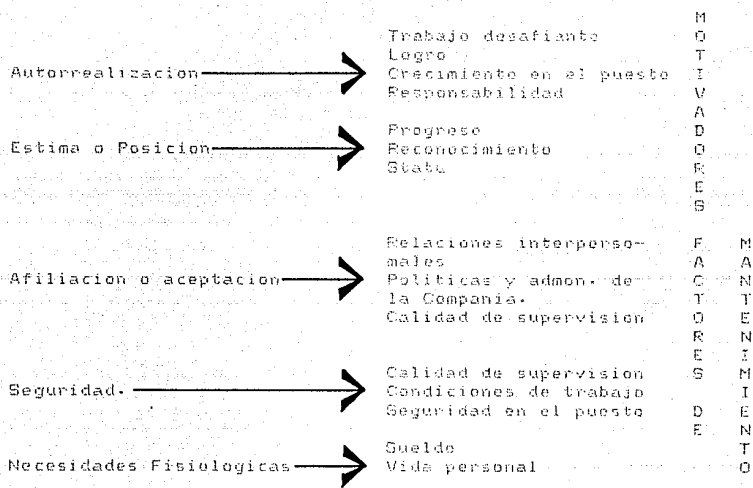
En el segundo grupo, Herzberg incluye ciertos

(12) Koontz O'Donell. Administración, Mexico 1956, Cap. 22, Pág. 536 y 537.

"satisfactores" (que son por lo tanto, motivadores), todos relacionados con el contenido del trabajo. En este grupo se incluyen factores de logro, reconocimiento, desafíos, progreso y crecimiento en el trabajo. Su existencia produce sentimientos de satisfacción o de no satisfacción (no insatisfacción). En la figura 2 se muestra una comparación de las teorías de maslow y de Herzberg.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG.



Comparacion de las teorías de motivacion de Maslow y Herzberg. (Nota: la supervisión puede ser asunto de satisfacer necesidades tanto de afiliacion como de seguridad).

Al primer grupo de factores, los denomino Herzberg "factores de mantenimiento" o de "higiene". Su presencia no motiva a las personas en una organizacion, pero deben estar presentes para evitar que se produzca la insatisfaccion. Como Herzberg ha especificado, la motivacion no resulta muy efectiva si estan ausentes los factores de higiene.

El segundo grupo, o factores de "contenido del trabajo", resultan ser los motivadores reales debido a que tiene el potencial de producir el sentimiento de satisfaccion. Es claro que si esta teoria de la motivacion es solida, se debe prestar una atencion considerable al mejoramiento del contenido de los puestos.

3.4.3. TEORIA DE LA MOTIVACION A PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS

Otra manera de explicar la motivacion y que muchas personas consideran que tiene gran potencial para la comprension y la practica, puede denominarse la "teoria de la expectativa". El elemento esencial de esta teoria es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta. En cierta forma, esta es una expresion moderna e lo que Martin Lutero dijo siglos atras: "todo lo que se hace en el mundo, se hace por la esperanza". (12)

Atacando la teoria y la investigacion de Herzberg, aduciendo que dependen demasiado del contenido y del contexto de los papeles del trabajo de las personas que se investigan. Vroom (12) ofrecio un enfoque de expectativas para comprender la motivacion. Este autor sugiere que la motivacion de una persona para actuar en algun momento esta determinada por los valores que anticipa para los resultados (tanto negativos como positivos) de la accion, multiplicados estos valores por la fuerza de la expectativa de la persona respecto a la capacidad del resultado de alcanzar la meta deseada. En otras palabras, este autor argumenta que la motivacion es producto del valor que una

(12) Koontz O'Donnell. Administracion, Mex. 1986, Cap. 22, Pag. 538

persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

Utilizando los propios términos, la teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

En donde la fuerza es la potencia de la motivación de una persona, valencia es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

Como puede verse en este modelo, se presenta una valencia de cero cuando la persona es indiferente con respecto al logro de cierta meta y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr esa meta. Por supuesto, el resultado sería una no motivación. De la misma manera, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La potencia que se ejerce para realizar una acción depende tanto de la valencia como de la expectativa. Además, un motivo para lograr otra cosa. Por ejemplo, una persona puede estar dispuesta a trabajar duro para fabricar un producto con el objeto de obtener una valencia en forma de sueldo.

(12) Koontz O'Donell. Administración, Mex. 1986, Cap. 22, Pag. 538

(12) Koontz Op. Cit. Pag. 538

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de diversas personas. Por ello, evita algunas de las características implícitas de las aproximaciones de Maslow y de Herzberg, parece ser más realista. Se ajusta al concepto de la armonía de objetivos: Las personas tienen metas personales diferentes de las metas de la organización y es posible armonizar todas ellas.

3.4.4. EL MODELO DE PORTER Y LAWLER

Basados en gran medida en la teoría de la expectativa, Porter y Lawler (13) han derivado un modelo considerablemente más simple de la motivación.

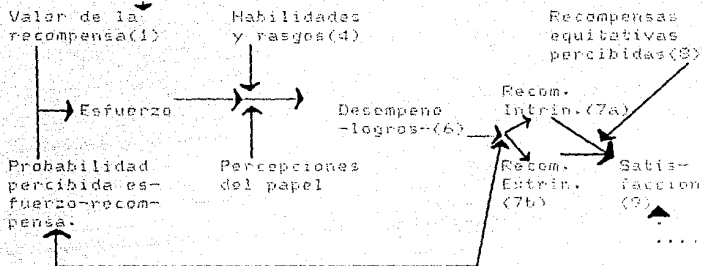
Este modelo mostrado en la Fig. 3, incorpora las relaciones entre percepción, recompensa y satisfacción (motivación).

Por el modelo vemos que el esfuerzo individual de un empleado (C) depende del valor de la recompensa esperada (1) y de la percepción del esfuerzo involucrado en el desempeño y obtención de la recompensa (2). Entonces, el desempeño (6) se convierte en el resultado de un esfuerzo (3), en las habilidades y rasgos de la persona (4), y en una percepción exacta del papel - lo claro que entienda el trabajo (5). El nivel del desempeño produce bien sean recompensas intrínsecas, tales como autoestimación o un sentido de logro (7a), o recompensas extrínsecas, tales como un aumento de salario, promoción o elogios de parte del gerente (7b). Todo empleado tiene una idea personal respecto a lo equitativo del total de las recompensas (intrínsecas y extrínsecas) recibidas (8) y comparará psicológicamente eso con las recompensas realmente

(13) Terry & Franklin, Principios de Administración (1982), Pág. 392.

recibidas (7a y 7b). Esto dara como resultado la satisfaccion del empleado o la motivacion (9) e influira en forma positiva o negativa los valores personales futuros de ciertos tipos de recompensa (linea punteada de 9 a 1).

MODELO DE ESPECTATIVA MOTIVACIONAL DE PORTER - LAWLER



El modelo de Porter y Lawler [Adaptado de L. W. and E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill Richard D. Irwin 1968)].

En esencia, la teoria propone que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de una esperanza de que el acto sera seguido por una salida dada y del atractivo de la salida en lo particular. Por ello incluye tres variables:

1. Atractivo: Es la importancia que un individuo da al resultado, a la gratificacion potencial que puede ser lograda en el trabajo. Esto considera las necesidades

insatisfechas del individuo.

2. Union desempeño-gratificación (premio): Es el grado en que el individuo cree desempeñará en un nivel particular conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Union esfuerzo-desempeno: Es la probabilidad percibida por el individuo de que realizar una cantidad dada de esfuerzo conducirá al desempeño.

Aunque esto parece sonar bastante complejo, en realidad no es tan difícil de visualizarse. Si uno tiene el deseo de producir en cualquier tiempo, depende de las metas particulares de uno y de su percepción del valor relativo del desempeño como un camino para el logro de las metas.

La fig. 4. Es una simplificación considerable de la teoría de la expectativa, pero expresa sus contenidos principales. La fuerza de la motivación de una persona para desempeñar (esfuerzo) depende que tan fuertemente crea ese individuo que puede lograr lo que esta intentando.

Modelo de las expectativas simplificado. Fig. 4:

Esfuerzo	Desempeno	Gratificaciones	Metas
individual	individual	(premios)	individ.
		organizacionales	

3.1.5. TEORIA DE MOTIVACION DE McCLELLAND A PARTIR DE LAS NECESIDADES.

David C. McClelland, de la Universidad de Harvard, ha contribuido a comprender la motivacion identificando tres tipos de necesidades motivantes basicas (12). Clasifico estas como necesidades de poder, necesidad de afiliacion y necesidad de logro.

Necesidad de Poder.— McClelland y otros investigadores han encontrado que las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupacion por ejercer influencia y control. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo; son energicas, extrovertidas, decididas y exigentes; les gusta enseñar y hablar en publico.

Necesidad de afiliacion.— Por lo general, las personas con una gran necesidad de afiliacion obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Como personas, es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprension y que estén dispuestas a consolar ayudar a otras personas que se encuentren en problemas, además de que gustan de una interaccion amistosa con los demas.

(12) Koontz O'Donell. Administracion, Mexico 1986, Cap. 22, Pag. 541-542.

Necesidad de logro.- Las personas con grandes necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Buscan desafíos, se fijan metas moderadamente difíciles (no imposibles), asumen una posición realista ante el riesgo (no es probable que sean aficionados a los juegos de azar, sino que analizan y evalúan los problemas), prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo, gustan de retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables, les gusta trabajar en periodos prolongados, no se preocupan en forma indebida por los fracasos, si ocurren, y en general les agrada ser "directores de la orquesta".

3-5. ANHELOS DE LOS EMPLEADOS

Los diferentes tipos de necesidades humanas, se han convertidos por los empleados en "deseos" específicos dentro de la organización, mismos que debemos conocer. Precisamente como la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto de que quieren en realidad los empleados de parte de la organización. En varias encuestas se ha encontrado que los siguientes son algunos de los requerimientos típicos:

1. Pago.- Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

2. Seguridad en el trabajo.- A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que se valora mejor dentro de la lista de prioridades para muchos empleados y sindicatos. Y también, así se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecida por Maslow.

3. Aceptación social.- Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de aceptación del grupo al

coel se vincula al individuo. La direccion puede ayudar en este proceso, mediante programas de induccion cuidadosamente planeados y ejecutados, prevision de los metodos de socializacion a traves de periodos de descanso y programas recreativos, asi como tambien por medio de la forma de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseno del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.

4.- Reconocimiento del trabajo realizado.- Este anhelo resulta de la identificacion de las necesidades respecto del ego, y puede ser satisfecho, por la direccion a traves de la exaltacion verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias provechosas, el reconocimiento publico, a traves de premiaciones, las publicaciones periodicas, en las que se aplaude la reaccion de los individuos.

5.- Un cargo estimulante y significativo.- Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conduccion individual hacia la autorrealizacion. Es un anhelo muy dificil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una division minuciosa del trabajo y cuyo ritmo esta mecanicamente establecido en lineas de encastraje. Las investigaciones sobre las posibilidades de mejoramiento del trabajo en este sentido, muestran la necesidad de integrar los requerimientos de los

empleados con un trabajo significativo, y la necesidad, tambien de la organizacion, de una actividad de caracter productivo y coordinado.

6. Oportunidad de progreso.- No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales mas fuertemente que otros, sin embargo, la mayoria de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad ahí, en caso de que ellos desearan hacer uso de ella. Este sentimiento esta influido por una tradicion cultural de libertad y oportunidad.

7. Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.- El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo tambien descansa en multiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones especificas, como escritorios y tapetes finos, constituyen simbolos de status que denotan una jerarquia. Muchos directivos han descubierto que la asignacion de tales simbolos de status, si se requiere, es tan dificil como la determinacion de recompensas monetarias.

8. Un liderazgo competente y justo.- El querer una buena direccion puede ser, y en efecto lo es, un resultado de las necesidades fisiologicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organizacion y los cargos continuen su existencia. Ademas

de que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de que recibir ordenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no esta puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quienes todos juzgan como una persona incompetente y de muy pocos meritos. En cambio, recibir ordenes de personas que generalmente sean respetadas, no causaria tanto resentimiento, a pesar de la tradicion cultural de igualdad entre los individuos.

9. Ordenes e instrucciones racionales.- Una orden de una comunicacion oficial de los requerimientos de la organizacion. En general ella se refiere a una situacion susceptible de ser ejecutada, debe ser completa mas no innecesariamente detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptacion. Las ordenes absurdas, cuya ejecucion se hace imposible, tan solo sirven para aumentar la inseguridad y la frustracion de los empleados. Tales ordenes, en vez de aumentar el interes por el trabajo de la organizacion, pueden llevar a una forma de obediencia reticente: los empleados ante tal situacion, a veces se sienten muy divertidos de seguir las indicaciones absurdas al pie de la letra, con el fin de hacer quedar mal al superior, el cual les merece muy poco respeto.

10.- Una organizacion consciente de su responsabilidad social.- La tendencia de las organizaciones privadas a dar

soluciones a problemas de carácter social, tienen impacto en las expectativas de los empleados de la organización. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de la organización. (14)

(14) Flippo E., 1977, Principios de Administración de Personal, Cap. 18, Pags. 338-339!

3.2. DEFINICION DE EXPECTATIVA

Analizando las teorías anteriores, podemos definir entonces que la expectativa es la probabilidad de conseguir algún elemento u objetivo que satisfaga la necesidad del individuo. Dicho objetivo puede ser por ejemplo: Un reconocimiento económico, material o verbal, o simplemente de mantener relaciones interpersonales que lo hagan sentir perteneciente a un grupo.

Cada individuo es un ser especial, diferente a los demás, por lo cual sus deseos o aspiraciones son distintos; basandonos en la teoría de Maslow podemos observar que las necesidades básicas que tiene que cubrir el hombre son las necesidades fisiológicas, de seguridad y posteriormente de socialización, estima y autorrealización, todas ellas se cubren en cada individuo de diferente manera, ya que esto se ve influenciado principalmente por la cultura, la educación y el ambiente que rodea al individuo.

Por el tipo de estudio realizado para este trabajo se considera de mayor importancia las necesidades secundarias, ya que en las anteriores, por ser necesidades de sobrevivencia, no existen tantas diferencias en cuanto a la manera de satisfacerlas. En cambio en las necesidades secundarias las hay por los factores por los que se ven influenciados.

Un número mayor de personas Activas (dentro de un
límite razonable económicamente) sabe conscientemente que
va a cubrir sus necesidades primarias y una parte
intencional de lo que le sobra, dando lugar a que la
persona le da importancia a sus necesidades secundarias,
las cuales se convierten en deseos de poder conseguir el
bienestar que satisfaga esa necesidad. Cuando el hombre
satisface una necesidad se va motivado a cubrir otra,
quedando en lugar de la ya satisfecha, por lo tanto, las
expectativas son diferentes entre los individuos y aun así
en un mismo individuo.

C. A. P. I. G. L. O. n. d.

H E T O D O L O G I A

IV METEOROLOGIA

3.3 ANTECEDENTES DE LA ROTACION DE PERSONAL EN JOJUTLA

Los indices promedio mensual de rotacion obtenidos durante 1967 fueron los siguientes:

AREA	INDICE DE ROTACION
QUINTLA	7.41
JOJUTLA	26.25
AYOCHIAPAN	5.19
YANTYREC	4.22

Analizando los indices anteriores se observa que el mas alto se dio en la Seccional de Jojutla, con un 26.25. Indicaciones que demuestran claramente la falta de servicios a la empresa un promedio de 14 trabajadores.

Debido a lo anterior se derivan una serie de problemas como son: Salidas de rutas tarde y con tripulacion incompleta debido a la urgencia de personal, seleccion inadecuada del mismo, falta de entrenamiento al personal de nuevo ingreso desconociendo los elementos laborales de seriedad, elevando indice de accidentes de trabajo, etc.

Por lo tanto con respecto de la rotacion de personal plantearan el siguiente cuestionamiento:

Existira relacion entre las expectativas del personal de ventas de la Empresa Embotelladora y el indice de rotacion de personal?

Tenencia como punto principal. En Sursumus Justicia, ya
que esta contempla el mayor índice de retención en
cooperación con las Sociedades. Este
planteamiento es como consecuencia del elevado índice de
retención, considerando también las expectativas, porque
como se menciona anteriormente, cuando estas no son
cobiertas el hombre busca nuevas fuentes de satisfacción,
por lo que se piensa que es la clave para poder acercarnos
lo más posible a la situación real entre empresa
trabajador.

4.2 OBJETIVOS

1. Determinar si las expectativas del personal de venta tienen relación con el índice de rotación del personal.

2. Si existe relación entre las expectativas de los empleados de ventas de la Empresa Embotelladora y el índice de rotación de personal, lo que se pretende es conocer las posibles soluciones al problema para así poder combatir y disminuir pérdidas tanto de tiempo como económicas, elevando la calidad de trabajo y de la organización de la empresa.

1.3. VARIABLES

DEPENDIENTE:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: EXPECTATIVA. - Probabilidad de conseguir algún elemento o objetivo que satisfaga la necesidad del individuo (o la empresa) de conseguir algo deseado en un futuro a corto o largo plazo. (18)

DEFINICIÓN OPERACIONAL: EXPECTATIVA. - Puntuación dada por el sujeto, de forma al cuestionario utilizado en el estudio, siendo medida por número de respuesta.

DEPENDIENTE:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: ROTACION. - Es el número de períodos que causa dase en una empresa a quienes hay que sustituir. O bien el número de empleados que se van que dejan de trabajar por la rotación. (19)

DEFINICIÓN OPERACIONAL: ROTACION. - Rotación o despido en un periodo de tres meses (febrero, marzo y abril de 1990). Se mide mediante un frecuencia.

(18) Enciclopedia Ilustrada Combe, Ed. Combe (1980).

(19) Anis Salvo Ferrando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Yeliaz (1990) Pág. 1003

H0. Las expectativas del personal de ventas en su ingreso tienen relación con el índice de rotación de personal de la empresa.

H1. Las expectativas del personal de ventas en su ingreso no tienen relación significativa con el índice de rotación de personal de la empresa.

1.3. SUJETOS

Para el presente estudio se requirió cualquier tipo de sujeto. Dentro de los dos muestra el sexo, el elemento de cada miembro de la población tiene las mismas posibilidades de ser elegido o pertenecer a la muestra.

Este estudio fue elegido todo que entre los sujetos no existen grandes diferencias en cuanto a características se refiere edad, escolaridad, estado civil; La muestra es un conjunto de elementos que separemos de una población o universo para una vez obtenidos los resultados generalizar en el resto de la población. Para este trabajo se utilizaron dos muestras. La primera muestra está compuesta por 25 sujetos extraídos de una población total de 120 sujetos. La segunda muestra está integrada por 25 sujetos que dejaron de prestar su servicio a la empresa durante un periodo de tres meses consecutivos. Cada muestra tiene el mismo número de elementos, con el fin de hacer equivalentes a los dos grupos.

Los sujetos que componen la muestra son en su totalidad de sexo masculino y surten de las características representadas en la siguiente tabla:

T A B L A No. 1

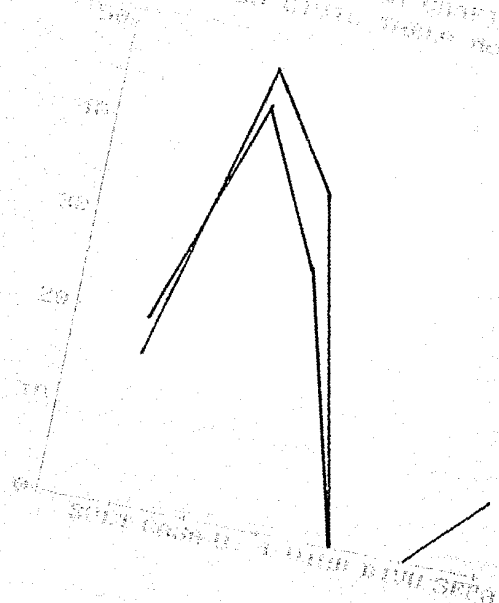
Estado Civil	1a. Muestra		2a. Muestra	
	No.	%	No.	%
Soltero	5	20	4	16
Casado	11	44	12	48
Unión Libre	7	28	9	36
Viudos	0	0	0	0
Divorciados	0	0	0	0
Separados	2	8	6	24
T o t a l	25	100	25	100

T A B L A No. 2

Escolaridad	1a. Muestra		2a. Muestra	
	No.	%	No.	%
Primaria	25	100	25	100
Secundaria	14	56	12	48
Preparatoria	3	12	6	24

Ejeda.	1a. Muestra	2a. Muestra
18 a 22	6	11
23 a 27	10	10
28 a 32	5	4
33 en adelante		
Total	21	25

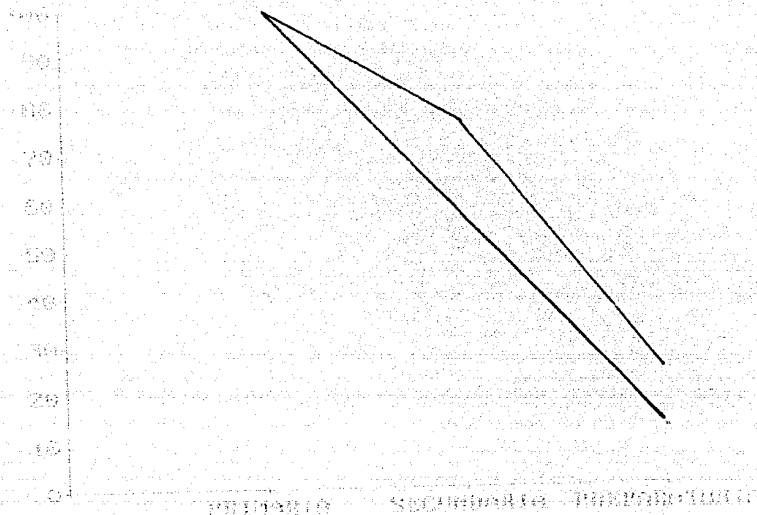
REPÚBLICA DE COLOMBIA
ESTADO CIVIL Y REGISTRO



▶ En la muestra No. 1 tenemos que un 20% de los trabajadores con salarios, un 40% son desahucados, el 30% están en unión libre y un 10% restante están separados.

▶ En la muestra No. 2 tenemos que el 10% de los trabajadores con salarios, un 30% son desahucados y 60% están en unión libre.

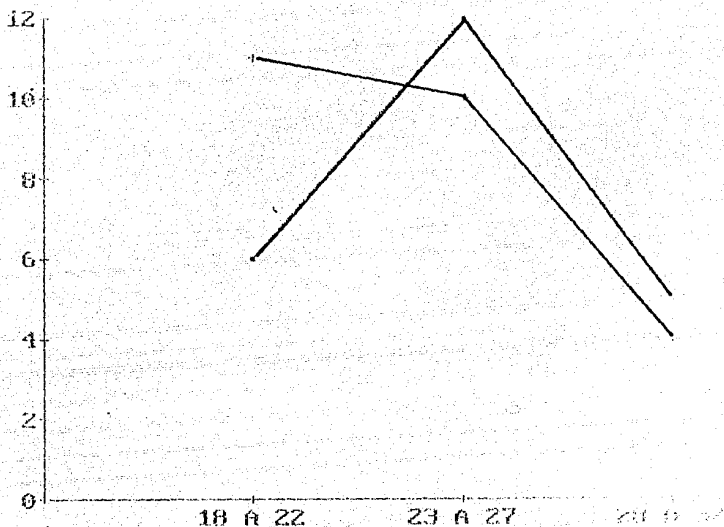
RESUMEN DE LA ENCUESTA
 REALIZADA EN EL AÑO 1962



▶ En la Primera Muestra vemos que el 100% de los estudiantes tienen la Primaria, el 35% la Secundaria, el 15% restante viene proveniente:

▶ En la Segunda muestra el 100% de los estudiantes tienen estudios de Primaria, el 15% Secundaria y el 15% restante viene estudios de preparatoria.

REPRESENTACION GRAFICA
EDAD TABLA No.3



► En la Primera Muestra tenemos que 6 trabajadores están entre los 18 a 22 años de edad, 12 de ellos están entre los 23 y 27 años de edad y 5 trabajadores están entre los 28 y 32 años de edad.

► En la Segunda Muestra tenemos que 11 trabajadores están entre los 18 a 22 años de edad, 10 de ellos están entre los 23 a 27 años de edad y 4 trabajadores están entre los 28 y 32 años de edad.

4.º INSTRUMENTO DE TRABAJO

Para realizar el presente estudio se elaboró un cuestionario que contiene en su totalidad 16 preguntas. La finalidad de la elaboración de este, es el de contar con un instrumento que nos ayude a recopilar información acerca de las expectativas de los trabajadores al ingresar a la Empresa Embotelladora, de como perciben el ambiente de trabajo.

Este cuestionario nos permite comparar la información de los dos grupos. Para así conocer si existe relación entre las expectativas de los trabajadores de ventas y la rotación de personal. Dicho cuestionario fue distribuido con un grupo piloto de 10 sujetos a los cuales se les aplicó de manera individual.

EMPRESA LABORAL DE CUAUTLA, P. A.

____ día _____ mes _____ año

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____ EDO. CIVIL: _____

SEÑO: _____

DATOS GENERALES

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE SALIDA: _____

Favor de conducir lo siguiente acerca de los últimos departamentos donde labore:

DEPARTAMENTO	FECHA DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____

A continuación se presenta una serie de preguntas cuyo propósito es recopilar información de la situación en la empresa. Es importante que sus respuestas sean honestas y completas, ya que pueden beneficiar al personal que forma parte de la empresa.

La información que se obtenga de este cuestionario es confidencial y es utilizada únicamente con fines estadísticos.

Una escala sobre de los siguientes puntos:

	HALE	REGULAR	BUENO
PROBABILIDAD DE DESARROLLO	_____	_____	_____
SUELDO QUE SE PERCIBE	_____	_____	_____
RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO	_____	_____	_____
PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS	_____	_____	_____
HORARIO DE TRABAJO	_____	_____	_____
FORMA EN QUE SE TRABAJA (si existe con deficiencias)	_____	_____	_____
ARMONIA CON LOS COMPAÑEROS	_____	_____	_____
RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO	_____	_____	_____
PLAN Y AMPLITUD DEL PRESTACIONES	_____	_____	_____
CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO	_____	_____	_____
EQUIPO, INSTRUMENTO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	_____	_____	_____

Expectativas que tenía al ingresar a la Empresa.

Cuáles fueron las expectativas no logradas?

Obstáculos que le impidieron:

Describa las principales deficiencias que usted haya visto en su área de trabajo:

Cómo considera la comunicación en su área de trabajo?

() MUY BUENA () BUENA () REGULAR () DEFICIENTE

Que aspectos positivos observe en su área de trabajo?

Es muy importante que nos sugiera algunas ideas para corregir las deficiencias que haya encontrado durante su estancia en la Empresa.

RELACIONES INDUSTRIALES
AGRADECE SU PARTICIPACION.

A consideracion de presentar las expectativas, una conciencia al trabajador con su respectiva definicion que fueren tomadas para el presente estudio.

Ascension de cargo (promocion).- Promocion a mejor empleo. Subir de un puesto a otro, ser promovido con mayor autoridad y responsabilidad. (1)

Salario.- Remuneracion que se le entrega al trabajador a cambio de la realizacion de sus funciones a desempeñar, comprendiendo el puesto que tenga asignado.- Retencion que se le da a un empleado a cambio de su trabajo. Dinero que se entrega a cambio de ciertos servicios. (2)

Relaciones con el jefe inmediato.- Relacion interpersonal expresada a traves de la palabra, el tono, actitudes.- Intercambio de dialogos y actitudes de jefe con el personal de ventas y viceversa.

Reglamento y Politicas.- Son las normas y reglas aplicadas en forma local y general para alcanzar los objetivos de la empresa. Derecho y obligaciones de los trabajadores de la Empresa. (3)

Horario de trabajo.- Horas que dedica el trabajador para realizar sus funciones.- Tiempo de trabajo que dedica para desempeñar sus funciones al trabajador que queda comprendido entre su hora de entrada y salida a la empresa.

Horas en las que trabaja.- Manera en que desempeña su

libre al trabajador.

Armonía con las empresas. - Relaciones interpersonales entre los trabajadores. - Relaciones interpersonales satisfactorias que se traducen en ausencia de conflictos.

Reconocimiento por el trabajo. - Premio motivacional que se otorga por buen rendimiento laboral.

Plan o planillas de prestaciones. - Servicio exigible por ley en apoyo al salario otorgado en forma económica como licencia, aguinaldo y en tiempo como las vacaciones e incapacidades.

Condiciones físicas del lugar de trabajo. - Condiciones adecuadas de cuanto a espacio, iluminación tanto natural como artificial, ventilación e higiene.

Utensilios, instrumentos e herramientas de trabajo. - Utensilios con los que se realiza un trabajo manual o mecánico. (*)

(*) Enciclopedia Enciclopedia Chile, Ed. Cumbre 1989.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para la elaboración del cuestionario se tomaron en cuenta las opiniones de los empleados mencionados anteriormente. Dicho cuestionario cumple con los requisitos de validez de construcción, el cual contiene 16 preguntas con una puntuación de 1 punto para cada una de ellas.

El presente trabajo es un estudio de campo, ya que se realizó en el lugar de la muestra. Este estudio de campo fue comparativo entre las muestras, tratando como variables la rotación de personal y la expectativa. No se utilizó ningún tipo de control experimental.

El tipo de análisis utilizado fue la χ^2 (Chi Cuadrada de Pearson), con su respectiva tabla de frecuencias para obtener resultados que nos permiten aceptar o rechazar las hipótesis especificadas anteriormente propuestas.

ANEXO B. P. O. C. E. D. - P. M. I. E. N. Y. C.

Se elaboró un cuestionario de que contiene 10 preguntas de las cuales 10 son preguntas cerradas y 6 son preguntas abiertas. Para la elaboración del cuestionario se tomaron en cuenta elementos que consideramos de mayor importancia y que en un momento dado, son los que más podrían repercutir en los trabajadores como son: honorarios, salario, relación con el jefe inmediato, herramientas de trabajo, etc.

Posteriormente se eligió en forma accidental a 25 sujetos de un total de 120, a los que se entrevistaron en forma individual para responder el cuestionario.

Dicha entrevista se realizó en la oficina del jefe deodega, ubicada en la misma sucursal. Siendo aplicada después de la jornada de trabajo, considerando importante hacer mención del horario de aplicación, ya que este puede influir en las respuestas de los sujetos, pudiendo llegar cansados a la entrevista.

Para la aplicación del cuestionario en el segundo grupo, una vez que los sujetos renunciaban, pasaba a entrevista, la cual también fue en forma individual.

A manera de observación podemos mencionar que los sujetos se mostraron cooperativos e interesados ante la entrevista.

Una vez concluidas las entrevistas se prosiguió a
recopilar la información obtenida y transcribir los datos
en orden alfabético, presentándose preferentemente con una
breve explicación de las referencias citadas.

C A P I T U L O S

R E S U L T A D O S

E L E C C I O N E S

Se continuará se presenten las Tablas con los resultados obtenidos de la votación de los siguientes puntos.

T A B L A A

ITEM GRUPO	MAL	REGULAR	BUNDO
A) Probabilidad de desarrollo	8	19	14
B) Sueldo que se percibe	14	2	5
C) Relaciones con el jefe inmediato	9	5	20
b) Procedimientos y políticas	6	7	10
E) Ambiente de trabajo	13	3	10
F) Forma en que se trabaja	6	7	11
G) Amicia con los compañeros	2	3	20
H) Reconocimiento por su trabajo	20	1	4
I) Risa y amplitud de prestaciones	2	2	21
J) Condiciones físicas del lugar de trabajo	3	11	11
K) Equipo, instrumentos y herramientas de trabajo	3	12	10

T A - B - C - A - B

2DO. GRUPO	NALD	REGULAR	BUENO
A) Probabilidad de desarrollo	11	6	9
B) Sueldo que se percibe	12	6	7
C) Relaciones con el jefe inmediato	6	6	13
D) Procedimientos y políticas	4	12	9
E) Horario de trabajo	14	7	4
F) Forma en que se trabaja	3	6	17
G) Armonía con los compañeros	2	2	21
H) Reconocimiento por su trabajo	22	2	1
I) Plan y amplitud de prestaciones	2	3	20
J) Condiciones físicas del lugar de trabajo	0	10	17
K) Equipo, instrumentos y herra- mientas de trabajo	4	9	12

RESUMEN DE RESULTADOS

TABLA No. 1

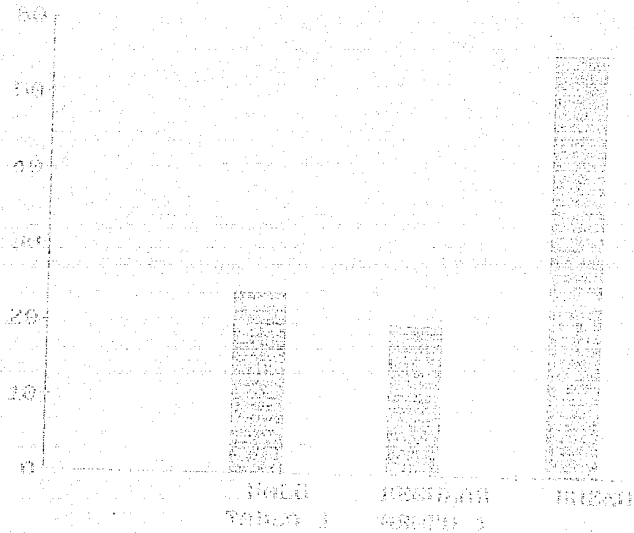
PROBABILIDAD DE DESARROLLO

	MALE	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	6	9	14	29
GPO. 2	11	6	8	25
TOTAL	17	15	22	54

PROBABILIDAD DE DESARROLLO %

	MALE	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	24%	30%	50%	100%
GPO. 2	44%	24%	32%	100%

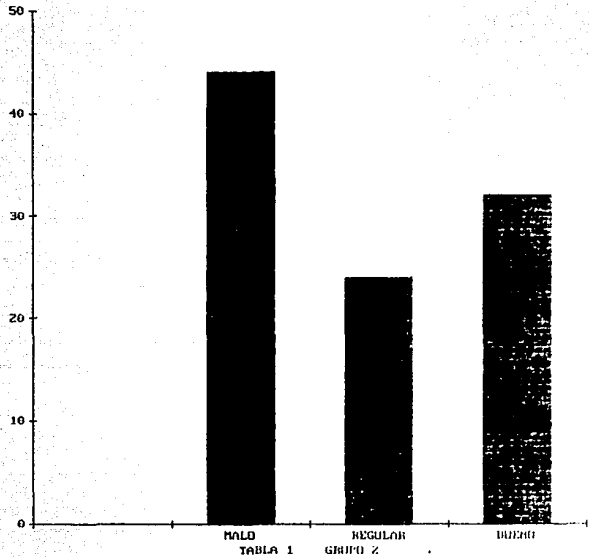
REPRESENTACION GRAFICA
 PROBABILIDAD DE DESARROLLO



Para el Primer Grupo tenemos que un 25% de los trabajadores opinan que las probabilidades de desarrollo son bajas, un 10% opina que las probabilidades de desarrollo son regulares y un 65% opina que la empresa otorga probabilidad de desarrollo.

REPRESENTACION GRAFICA

PROBABILIDAD DE DESARROLLO



En el caso del Segundo Grupo tenemos que para el 44% de los trabajadores las probabilidades de desarrollo son malas, para el 24% son regulares y para el 32% restante las probabilidades de desarrollo son buenas.

T A B L A N o. 2

SUELDO

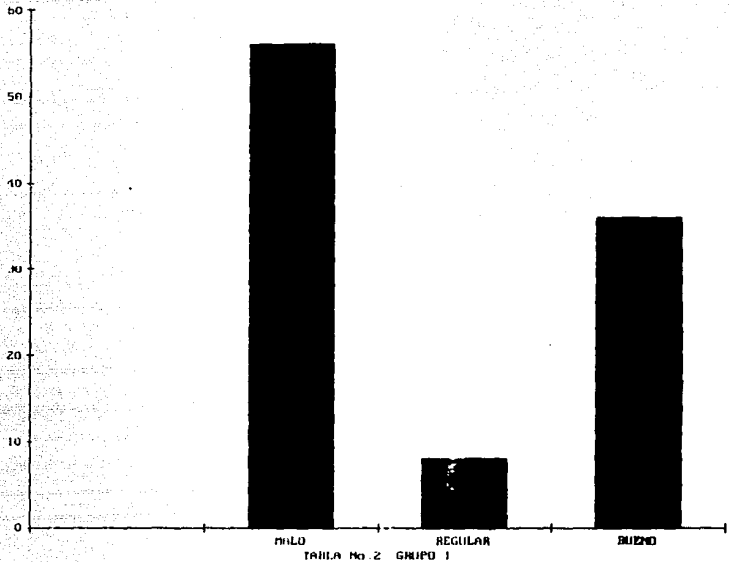
	HALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	14	2	9	25
GRUPO 2	12	6	7	25
T O T A L	26	8	16	50

SUELDO %

	HALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	56%	8%	36%	100%
GRUPO 2	48%	24%	28%	100%

REPRESENTACION GRAFICA

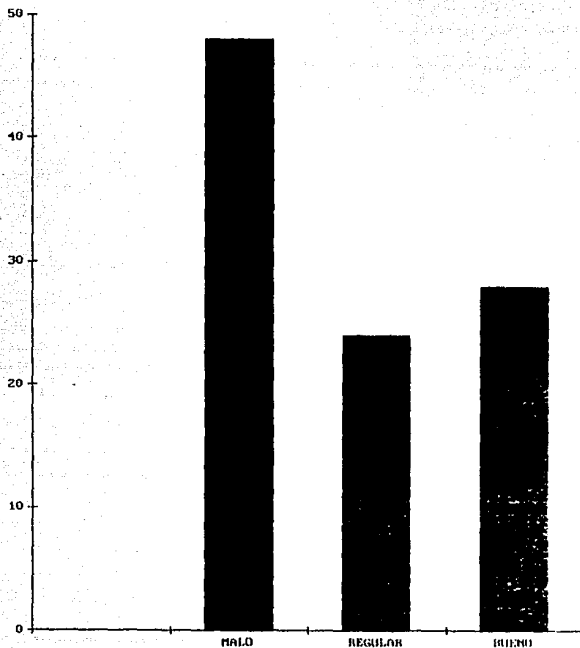
SUELDO



En el Primer Grupo tenemos tres para el 56% de los trabajadores el salario que perciben es bajo, para el 8% el salario que perciben es regular y para el 36% restante el salario que perciben por las funciones que desempeñan es suzpo.

REPRESENTACION GRAFICA

SUELDO TABLA 2 GRUPO 2



En el Segundo Grupo tenemos que el 48% de los trabajadores opina que el salario es malo, para el 24% el salario es regular y para el 28% restante es bueno.

T A B L A N O. 2

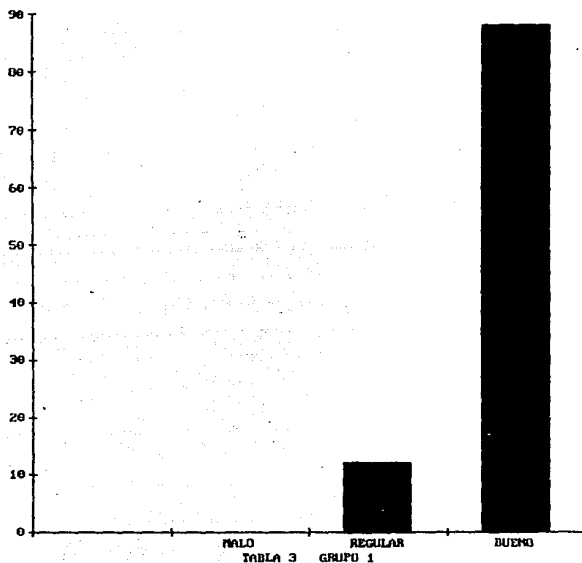
RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

	BAJO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	0	3	22	25
GPO. 2	6	6	13	25
T O T A L	6	9	35	50

RELACION CON EL JEFE INMEDIATO 2

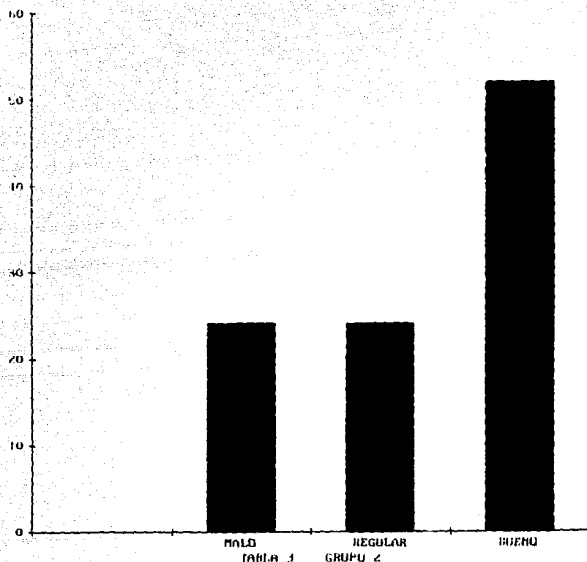
	BAJO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	0%	12%	88%	100%
GPO. 2	24%	24%	52%	100%

REPRESENTACION GRAFICA
RELACION CON EL JEFE INMEDIATO



En el Primer Grupo el 12% de los trabajadores opina que la relacion con el Jefe Inmediato son regulares, el 88% opina que la relacion con el Jefe Inmediato es buena, y para ningun trabajador es mala la relacion con su Jefe.

REPRESENTACION GRAFICA
RELACION CON EL JEFE INMEDIATO



En el caso del segundo Grupo, siendo que el 24% de los trabajadores tienen mala relación con su jefe inmediato, el restante 64% tiene una regular relación con el jefe y el 12% restante tiene buena relación con su jefe inmediato.

T. A. D. L. A. G. G. G. G.

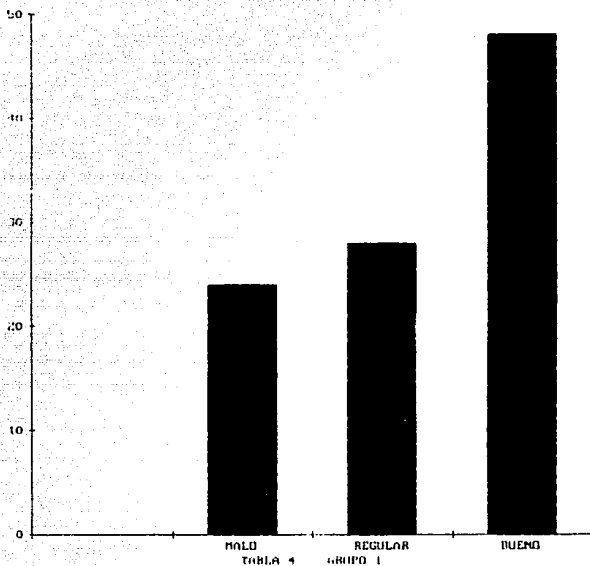
POLITICAS

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	6	7	12	25
GPO. 2	4	12	19	35
TOTAL	10	19	31	50

POLITICAS %

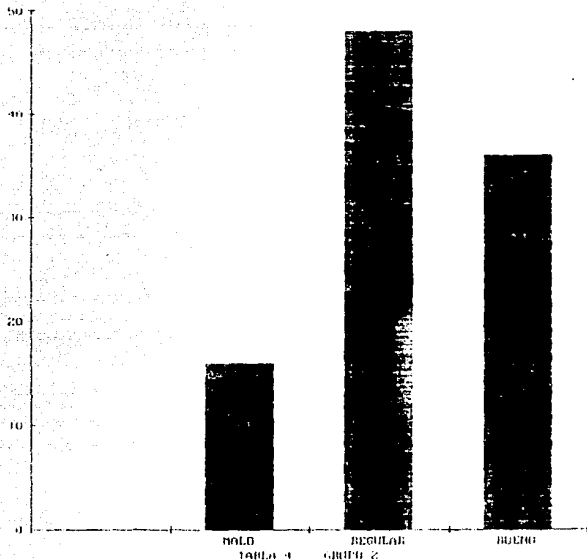
	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	24%	28%	48%	100%
GPO. 2	11%	34%	55%	100%

REPRESENTACION GRAFICA POLITICAS



En el primer grupo con el 24% de las opiniones las condiciones que favorecen la actividad social, para el 28% significan las condiciones que regulan la vida y el 48% representan las condiciones que favorecen la actividad social.

REPRESENTACION GRAFICA
POLITICO



Segun el Segundo Tramo de las elecciones, las
políticas que tiene la provincia son, para el 1957, se
conformaron las relaciones con el gobierno y se
reservó la posibilidad de tener la 2a. y 3a. etapas

T A B L A N o . 5

HORARIO

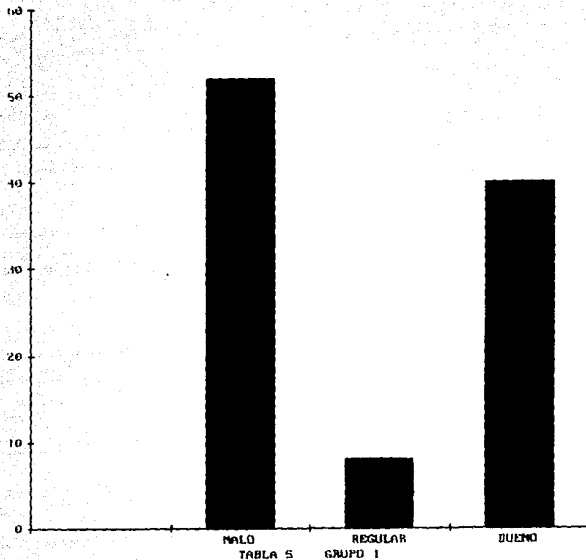
	HALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	13	3	16	32
GPO. 2	14	7	4	25
T O T A L	27	9	14	50

HORARIO %

	HALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	52%	6%	40%	100%
GPO. 2	56%	28%	16%	100%

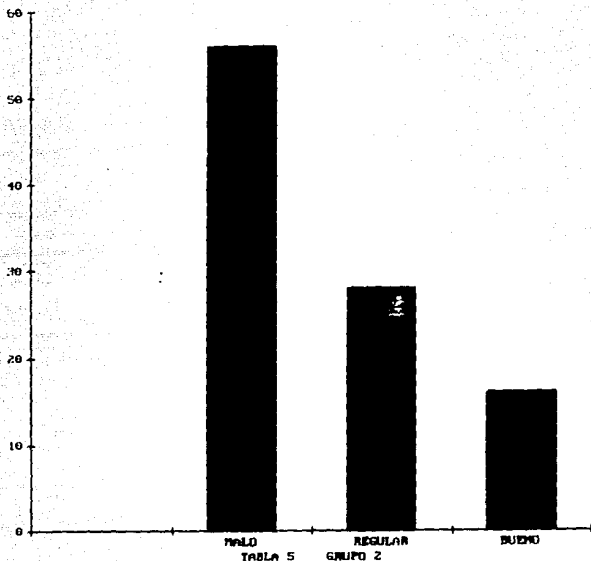
REPRESENTACION GRAFICA

HORARIO



El 52% de los trabajadores opina que el horario no es el adecuado, el 8% opina que el horario es regular y un 40% opina que el horario que tiene es bueno.

REPRESENTACIÓN GRAFICA HORARIO



El 56% de los trabajadores considera que el horario es malo, el 28% opina que el horario es regular y para el 16% de los trabajadores el horario es bueno.

T A B L A N o. 6

FORMA DE TRABAJO

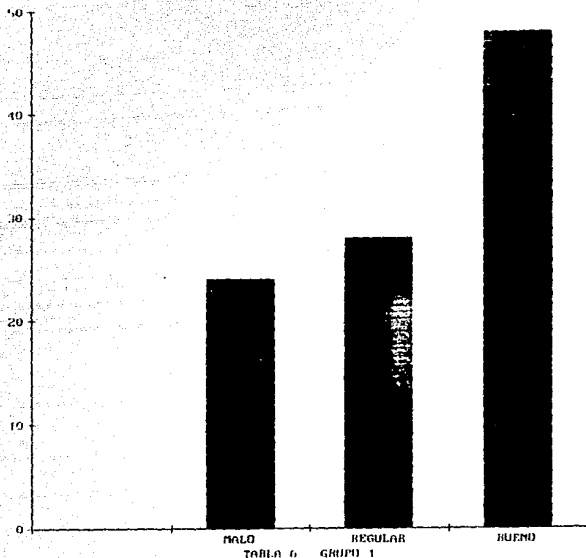
	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	4	7	12	23
GPO. 2	3	5	17	25
T O T A L	7	12	29	50

FORMA DE TRABAJO %

	MALA	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	24%	30%	48%	100%
GPO. 2	12%	20%	68%	100%

REPRESENTACION GRAFICA

FORMA DE TRABAJO



En el Primer Cuadro se muestra y para el 24% de los trabajadores la forma en que realizan su trabajo no es la adecuada, para el 28% de los trabajadores la forma en que realizan su trabajo es regular y para el 48% restante la forma de trabajo es buena.

REPRESENTACION GRAFICA
FORMA DE TRABAJO

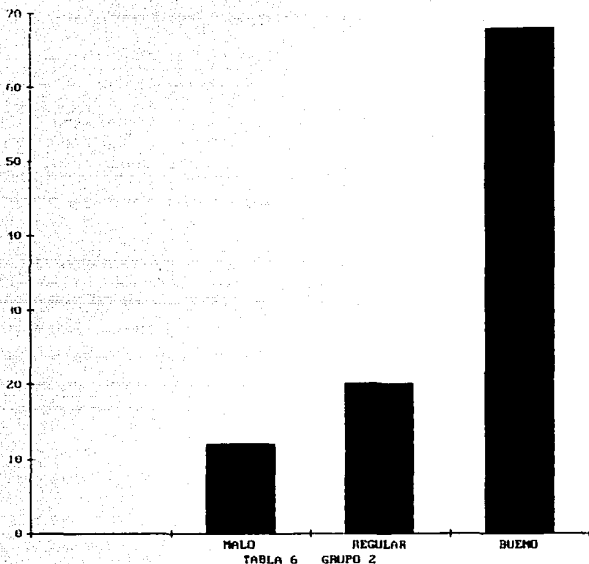


TABLA 6 GRUPO 2

En el caso del Segundo Grupo tenemos que el 12% de los trabajadores opina que la forma de realizar su trabajo es mala, el 20% opina que la forma de trabajo es regular y para el 68% restante, la forma de realizar su trabajo es buena.

T A B L A N O 7

ARMONIA CON LOS COMPAÑEROS

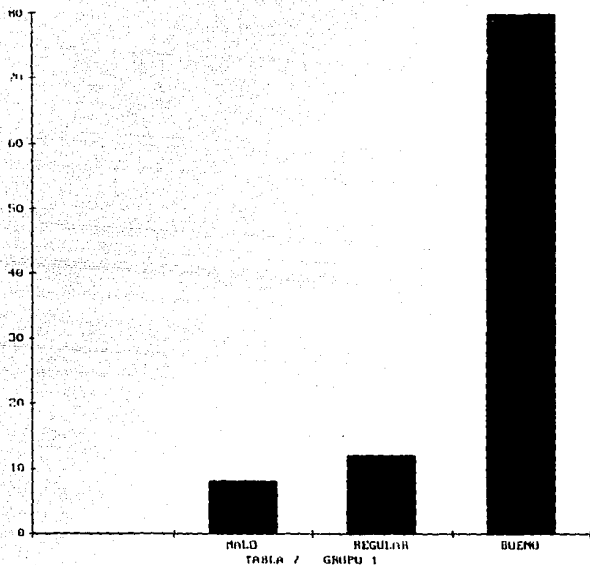
	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
OPD. 1	2	7	30	39
OPD. 2	2	2	21	25
T O T A L	4	9	51	64

ARMONIA CON LOS COMPAÑEROS II

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
OPD. 1	8%	17%	75%	100%
OPD. 2	8%	8%	84%	100%

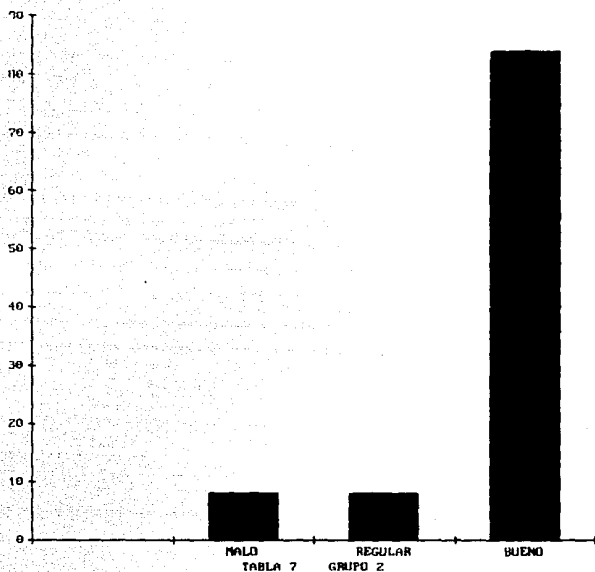
REPRESENTACION GRAFICA

APORTA CON LOS COMPAÑEROS



Para el 7% de los encuestados se relaciona con los compañeros regular, para el 12% regular y para el 80% restante la aportación es buena.

REPRESENTACION GRAFICA
ARMONIA CON LOS COMPAÑEROS



En el Segundo Grupo el 8% de los trabajadores opina que la armonía con los compañeros es mala, el otro 8% opina que es regular y un 84% considera que la armonía con los compañeros de trabajo es buena.

T A B L A N O. 2

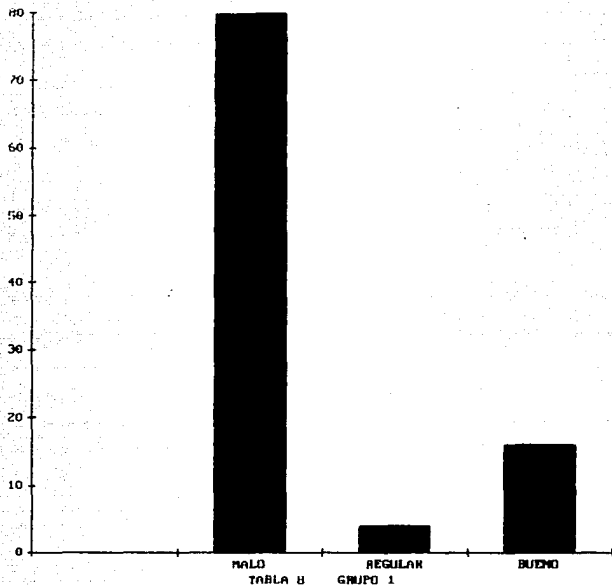
RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO

	HALE	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	20	11	4	35
GRUPO 2	22	2	1	25
TOTAL	42	13	5	60

RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO %

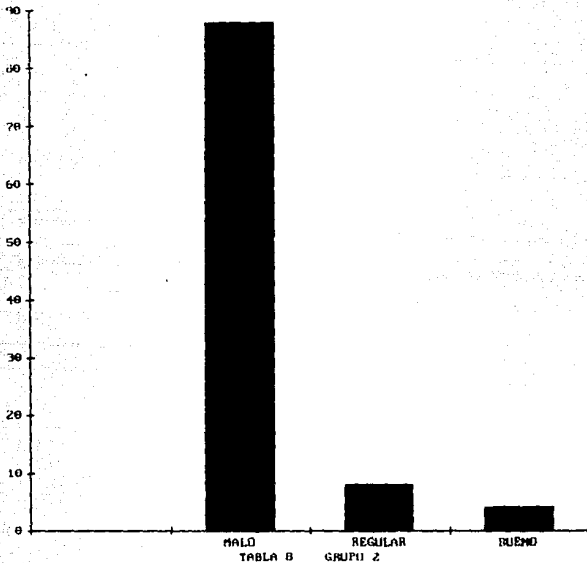
	HALE	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	57%	30	16%	100%
GRUPO 2	88%	8%	4%	100%

REPRESENTACION GRÁFICA
RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO



En el Primer Grupo tenemos que un 80% de los trabajadores opina que no reciben ningún tipo de reconocimiento por su trabajo, el 12% opina que es regular el reconocimiento por el trabajo que realiza y un 16% opina que el reconocimiento por su trabajo es bueno.

REPRESENTACION GRAFICA
RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO



Para el Segundo Grupo el 88% de los trabajadores opinan que el reconocimiento por su trabajo es nulo, para el 8% es regular y para el 4% restante es bueno el reconocimiento que les otorga la empresa por su trabajo.

T A B L A N o. 9

PLAN Y AMPLITUD DE PRESTACIONES

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
SPG. 1	2	2	21	25
SPG. 2	2	3	20	25
TOTAL	4	5	41	50

PLAN Y AMPLITUD DE PRESTACIONES %

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
SPG. 1	8%	8%	84%	100%
SPG. 2	8%	12%	80%	100%

REPRESENTACION GRAFICA
PLAN Y AMPLITUD DE PRESTACIONES

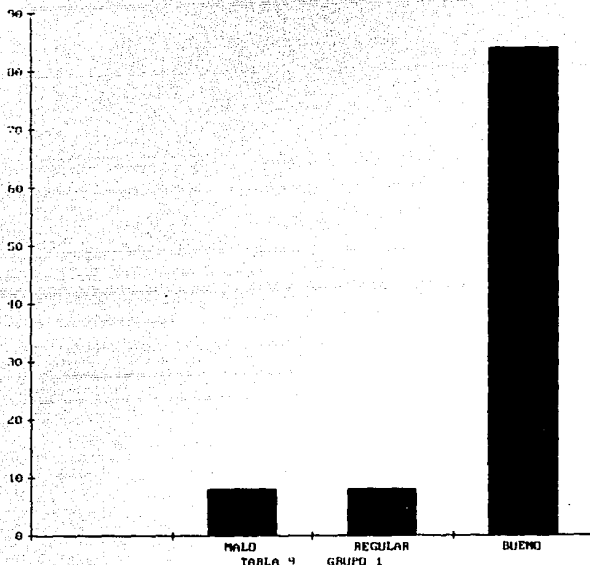


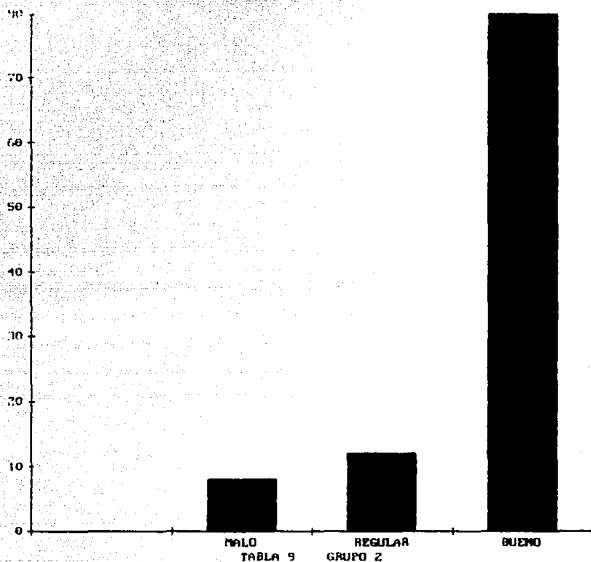
TABLA 4

GRUPO 1

El 8% de los trabajadores opinan que las prestaciones son malas, el otro 8% opina que las prestaciones que otorga la empresa son regulares, el 84% restante opina que las prestaciones son buenas.

REPRESENTACION GRAFICA

PLAN Y AMPLITUD DE PRESTACIONES



En el caso del Segundo Grupo tenemos que un 8% opina que el plan y amplitud de prestaciones es malo, para el 12% las prestaciones son regulares y para el 80% restante el plan y amplitud de las prestaciones son buenas.

T A B L A N o. 10

CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO

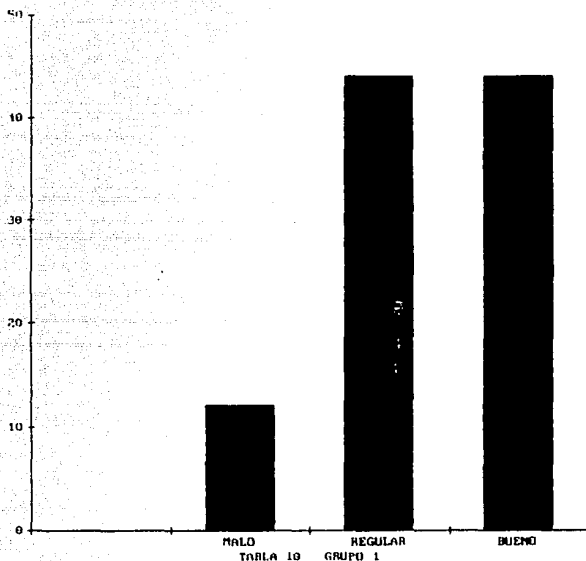
	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	3	11	11	25
GPO. 2	0	10	15	25
T O T A L	3	21	26	50

CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO %

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GPO. 1	12%	44%	44%	100%
GPO. 2	0	40%	60%	100%

REPRESENTACION GRAFICA

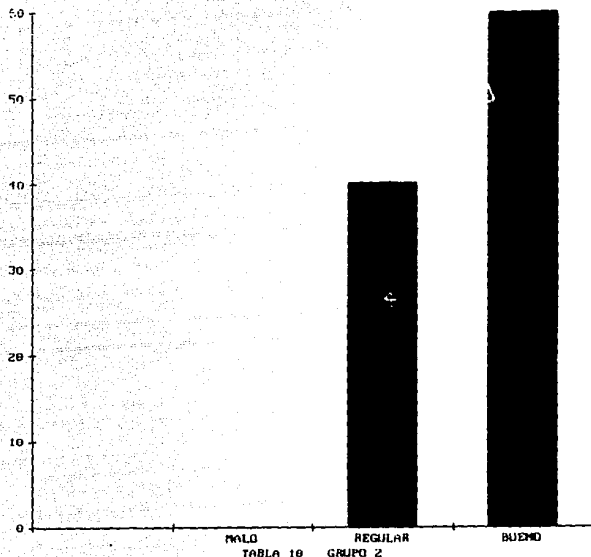
CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO



El 12% de los trabajadores opina que las condiciones físicas del lugar de trabajo son malas, el 44% opina que las condiciones físicas son regulares y el 44% restante opina que las condiciones físicas del lugar de trabajo son buenas.

REPRESENTACION GRAFICA

CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO



En el Segundo Grupo, tenemos que el 40% opina que las condiciones físicas del lugar de trabajo son regulares y el 60% opina que son buenas.

T O T A L N o. 11

EQUIPO, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

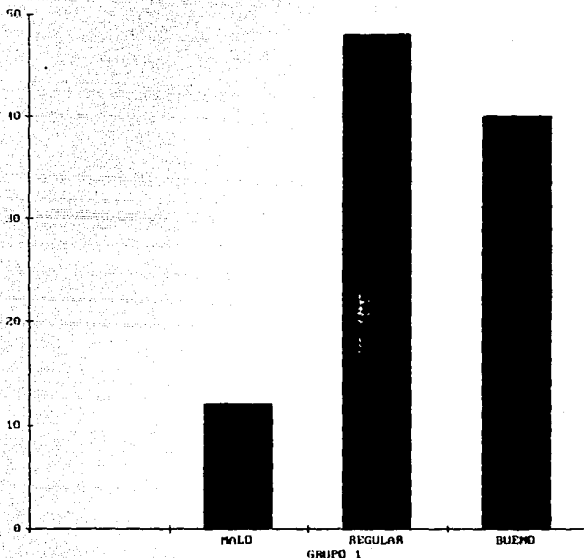
	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	3	12	10	25
GRUPO 2	4	9	12	25
T O T A L	7	21	22	50

EQUIPO, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO %

	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
GRUPO 1	12%	48%	40%	100%
GRUPO 2	16%	36%	48%	100%

REPRESENTACION GRAFICA

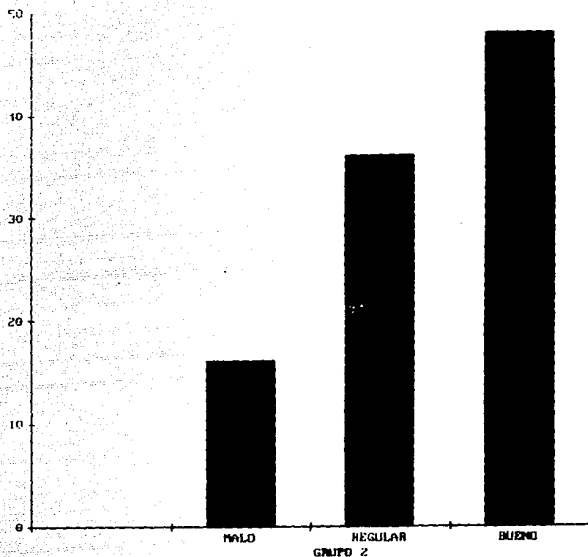
EQUIPO, INSTRUMENTOS Y UTAS. DE TRABAJO



En el Primer Grupo tenemos que el 12% de los trabajadores opinan que no tienen las herramientas y el equipo necesario para elaborar su trabajo, el 48% piensa que las herramientas no son suficientes y el 40% opina que las herramientas de trabajo y equipo son los suficientes.

REPRESENTACION GRAFICA

EQUIPO, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO



En el Segundo Grupo tenemos que para el 16% de los trabajadores no tienen las herramientas y equipo para realizar su trabajo, para el 36% de los trabajadores las herramientas y equipos de trabajo no son los suficientes, y para el 48% las herramientas y equipo de trabajo son los suficientes.

REPRESENTACION ESTADISTICA DE CADA UNA DE LAS VARIABLES

PROBABILIDAD DE DESARROLLO

F_e	F_o	$F_e - F_o$	$(F_e - F_o)^2$	$\frac{(F_e - F_o)^2}{F_o}$
6	3.5	-2.5	6.25	1.80
5	2.5	-2.5	6.25	1.25
10	11.0	3.0	9.00	0.82
11	9.5	2.5	6.25	0.66
6	2.5	3.5	12.25	2.04
3	11.0	-8.0	64.00	1.12
			\sum	6.25
			$X^2 =$	6.25

SUELDO

F_e	F_o	$F_e - F_o$	$(F_e - F_o)^2$	$\frac{(F_e - F_o)^2}{F_o}$
14	13	1	1	0.07
3	4	-2	4	2.00
9	8	1	1	0.11
12	13	-1	1	0.08
4	3	1	1	0.33
7	8	-1	1	0.14
			\sum	3.06
			$X^2 =$	3.06

RELACION CON EL TIPO INMEDIATO

Fe	Fa	Fe - Fa	(Fe - Fa)²	(Fe - Fa)² / Fe
0	5.0	5.0	25.00	5.00
2	6.5	4.5	20.25	3.125
12	17.5	4.5	20.25	1.69
4	5.0	3.0	9.00	2.25
6	6.5	1.5	2.25	0.37
17	17.0	-1.5	2.25	0.15
				$\chi^2 = 13.63$

COLECTIVAS

Fe	Fa	Fe - Fa	(Fe - Fa)²	(Fe - Fa)² / Fe
6	5.0	1.0	1.00	0.16
7	6.5	-2.5	6.25	0.69
12	10.5	1.5	2.25	0.19
4	5.0	-1.0	1.00	0.25
12	7.5	2.5	6.25	0.60
6	10.5	-1.5	2.25	0.25
				$\chi^2 = 2.14$

HORARIO

Fe	To	Fe - To	(Fe - To)2	(Fe - To)/2
15	10.5	-0.5	0.25	0.01
8	4.5	-0.5	0.25	3.12
10	7.0	1.0	1.00	0.2
13	10.5	0.5	0.25	0.03
7	4.5	-2.5	6.25	0.89
4	7.0	-3.0	9.00	2.25

$$\chi^2 = 7.18$$

HORNA DE TRABAJO

Fe	To	Fe - To	(Fe - To)2	(Fe - To)/2
6	4.5	1.5	2.25	0.37
7	6.0	1.0	1.00	0.14
10	14.5	-2.5	6.25	0.82
3	4.5	-1.5	2.25	0.75
5	6.0	-1.0	1.00	0.20
17	14.5	-2.5	6.25	0.36

$$\chi^2 = 2.34$$

ARMONIA CON LOS COMPAÑEROS

F_e	F_o	$F_e - F_o$	$(F_e - F_o)^2$	$\frac{(F_e - F_o)^2}{F_e}$
2	0.0	0.0	0.00	0.00
3	2.5	0.5	0.25	0.08
20	20.5	0.5	0.25	0.01
2	2.0	0.0	0.00	0.00
5	1.5	0.5	0.25	0.12
21	20.5	0.5	0.25	0.01
			$\times 2 =$	0.22

RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO

F_e	F_o	$F_e - F_o$	$(F_e - F_o)^2$	$\frac{(F_e - F_o)^2}{F_e}$
20	21.0	1.0	1.00	0.05
1	1.5	0.5	0.25	0.35
4	2.5	1.5	2.25	0.56
22	21.0	1.0	1.00	0.04
2	1.5	0.5	0.25	0.12
1	2.5	-1.5	2.25	2.25
			$\times 2 =$	3.27

PLAN Y AMPLITUD DE PRESTACIONES

F_e	F_o	$F_o - F_e$	$(F_o - F_e)^2$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$
2	2.00	0.0	0.00	0.00
3	2.25	-0.5	0.25	0.12
11	20.50	0.5	0.25	0.01
2	2.00	0.0	0.00	0.00
3	2.50	0.5	0.25	0.08
20	20.50	0.5	0.25	0.01
				$\Sigma = 0.22$

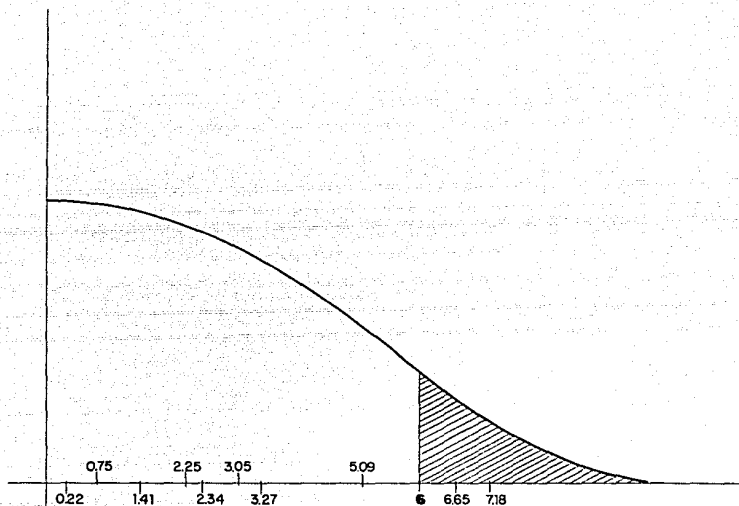
CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO

F_e	F_o	$F_o - F_e$	$(F_o - F_e)^2$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$
3	1.5	1.5	2.25	0.75
11	10.5	0.5	0.25	0.02
11	17.0	-2.0	4.00	0.36
0	1.5	-1.5	2.25	0.00
10	10.5	-0.5	0.25	0.02
15	17.0	2.0	4.00	0.26
				$\Sigma = 1.41$

EXERCISE: GROUP POLYMERIZATION OF ACRYLONITRILE IN BULK

$[\text{Fe}]$	$[\text{Cu}]$	$\frac{[\text{Fe} + \text{Cu}]}{[\text{Fe}]}$	$\frac{[\text{Fe} + \text{Cu}]}{[\text{Cu}]}$	$\frac{[\text{Fe} + \text{Cu}]}{[\text{Fe}]}$	$\frac{[\text{Fe} + \text{Cu}]}{[\text{Cu}]}$
3	7.5	10.5	0.35	0.35	0.09
13	10.5	1.5	2.05	2.05	0.18
10	11.0	-1.0	1.05	1.05	0.10
4	3.5	0.5	0.35	0.35	0.26
9	10.5	-1.5	2.05	2.05	0.25
12	11.0	1.0	1.05	1.05	0.08
				X2	0.75

PRESENTACION GRAFICA DEL NIVEL DE CONFIANZA DE 0.105 DE PEARSON



- *Probabilidad de desarrollo 0.45
- *Sueldo 2.05
- *Relaciones con el jefe inmediato 2.09
- *Política 0.25
- *Horario 2.18
- *Formas de trabajo 2.34
- *Condiciones físicas del lugar de trabajo 1.41

- *Amor de los superiores 0.12
- *Reconocimiento por el trabajo 2.17
- *Téc. y métodos de procedimientos 0.22
- *Equip. instr. y Herramientas de trabajo 0.75

C A P T I O N S

C O N C L U S I O N S

CONCLUSIONES: OTRAS.

Analizando los resultados anteriores, podemos observar las variables que no tuvieron una relación significativa, estas son: Calidad, relación con el jefe inmediato, políticas, forma de trabajo, nivel y amplitud de prestaciones, condiciones físicas del lugar de trabajo, equipo, instrumentos y herramientas de trabajo. Por otro lado, las variables que tuvieron relación significativa son: Probabilidad de desarrollo y horario.

Esto indica que los trabajadores no tienen posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, lo cual no cubre la expectativa de acceso a un puesto de mayor importancia y por otro lado, el horario no es conveniente a sus intereses.

Encontrando entonces, que estas son las causas principales por las que los trabajadores se vanias renuncian, o bien, abandonan el trabajo, dando como resultado un índice de rotación de personal elevado. Por lo cual se acepta la hipótesis aquí anteriormente planteada.

Debe mencionarse que aunque solo son dos las variables con relación significativa, se considera importante, ya que esto puede indicar una probable falta de organización en la empresa. Otro punto a considerar, son los comentarios

que los trabajadores dieron en la entrevista, y es la causa del horario prolongado. Esto se debió a que después de haber reparado el camión, los trabajadores deben entregar lo de la venta y envases; teniendo en ocasiones que esperar la descarga de los trailers que llegan de Cuernavaca a recibir la bodega de Jostite.

Es importante resaltar que este estudio fue desarrollado en función a las características específicas de la empresa, por lo mismo, responderá sus necesidades particulares y no a las de otra empresa, aun cuando se trate del mismo nivel (vendedores) y del mismo giro o ramo empresarial (empresas refresqueras).

Sin embargo, la investigación podría servir para otros empleos y otros puestos, tomando en consideración sus propias necesidades y las características principales de su personal.

A lo largo de este estudio fue posible realizar un análisis minucioso de los datos obtenidos en el cuestionario, para así poder saber si existe relación entre las expectativas de los trabajadores de ventas, la rotación de personal. Los variables analizadas fueron: Propensión de desarrollo, sueldo, relaciones con el jefe inmediato, políticas, horarios de trabajo, forma en que se trabaja, armonía con los compañeros, reconocimientos por su trabajo, prestaciones, condiciones físicas del lugar de

trabajo y equipo, instrucciones y herramientas de trabajo.

De estas se encontro que solo los tejedores, relacion significativa, probablemente de de A. Ili y Suerit.

Como se dijo anteriormente los trabajadores no tienen oportunidad de ascenso, esto debido a que el personal constantemente es de nuevo ingreso, y de alguna manera no permite el avance a trabajadores permanentes para que puedan ascender de puesto, por lo que seria conveniente que se impartieran cursos a personal de nuevo ingreso, principalmente lo que es el "Curso de Induccion", en el cual se da a conocer la organizacion de la empresa, horarios, derechos, obligaciones de los trabajadores, etc. Siendo tambien importante que los jefes recibieran cursos de capacitacion para mejorar la comunicacion y trato con los subordinados.

En cuanto al horario seria conveniente una reorganizacion, poniendo en practica la Operacion Inval, la cual consiste en abrir un nuevo puesto. Esto es, que haya personal encargado exclusivamente de recibir el camion repartidor en la entrada de la bodega, despues de que se haya repartido el producto en las respectivas tiendas de consumo, para que los vendedores no prolonguen su horario de trabajo, o bien, establecer un horario fijo a los trailers (solo por la mañana), para que todas la bodega y no se encuentren por la tarde con los camiones

repartidores pormenor. Como se vio, para alcanzar resultados de grandes consecuencias, ya que los trabajadores abandonan el trabajo y esto no genera un aumento de producción de la empresa.

Pero que se logre un mejoramiento de la aplicación de alguna de estas sugerencias, es necesario que los empleados del departamento de relaciones industriales invierta un poco de tiempo en esta tarea para así lograr reducir el índice de rotación de personal.

BIBLIOTHECA

Arias Alicia Mares (1977)
 "Como Reducir la Rotación de Personal"
 Ed. Diana.

Arias Galicia Fernando (1985)
 "Administración de Recursos Humanos"
 Ed. Trillas.

Bian M. L. y Naylor J. C. (1981)
 "Psicología Industrial"
 Ed. Trillas.

Brivencato Idalberto (1983)
 "Administración de Recursos Humanos"
 Ed. McGraw Hill.

Chudon/Sherman (1982)
 "Administración de Personal"
 Ed. Continental, S.A. de C.V.

Cuenca Hernández Pedro (1980)
 "Rotación de Personal a Nivel Operativo de
 una Institución de Crédito del Área
 Metropolitana."

Hale Yoder (1977)
 "Manejo de Personal y Relaciones
 Industriales"
 Ed. CCCSA

Enciclopedia Ilustrada Espasa (1982)

Fleishman, Edwin y A. P. Barr (1979):
"Efectividad de Psicología Industrial y de
Personal"
Ed. Trillas

Filipos B. (1977):
"Principios de Administración de Personal"
Ed. Trillas.

HANSA, H. Fager (1982):
"Reclutamiento y Selección de Personal"
Ed. Técnica.

Hernandez Suelis y Varela (1984):
"Administración de Personal, Desarrollo de
Recursos Humanos"
Ed. Iberoamericana.

Levitt Davis (1966):
"El Comportamiento Humano en el Trabajo"
Ed. McGraw-Hill, 2a. Ed.

Michener, W. E. y Monnette, M. E. (1972):
"Psicología Industrial"
Ed. Trillas.

Moonta O'Donnell (1986):
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Limusa.

Osken, Jacob (1979):
"Fundamentos de Estadística en la
Investigación Social"
Ed. Harla

Hackerland, D. E. (1979)
"Administración de Personal: Teoría y
Práctica"
Ed. ICE

Manual del Curso de Inducción para Personal
de Nuevo Ingreso (1969)
Coca-Cola.

Dr. George Douglas (1982)
"Hando y Motivación"
Ed. Dinos.

Norman R. F. Mazer (1982)
"Psicología Industrial"
Ed. Rialph, S.A.

Reyes Ponce Agustín (1979)
"Administración de Personal" 1a. Parte.
Ed. Limusa.

Sellitz, C., Jahoda, M., Leutsch, M. y Cook
(1977).
"Metodos en la Investigación de las
Relaciones Sociales"
Ed. Rialph, S.A.

Stanley M. Gerson, Jr. (1981)
"Selección, Representación y Aplicación de
Recursos humanos y Políticas de Incentivos
para el Personal"
Ed. Limusa.

Stephen P. Robbins (1977)
"Administración, Teoría y Práctica"
Ed. Prentice-Hall.

Leroy - Franklin (1922)
"Principles of Administration"
Ed. Tilling.

Tiffin, J. Corker, S.J. y Haberstat, P.W.
(1974)
"The Analysis of Personal Data in Relation
to Turnover on Factory Job"
Journal of Applied Psychology.

William E. Weather, Jr. Ph. D. y Keith
Davis (1975)
"Administración de Personal y Recursos
Humanos"
Ed. Ed. McGraw Hill.