

103
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Estudio sobre Rotación de Personal en
una Industria Maquiladora.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA

Dina Ramirez Traslaviña

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

CAPITULO I. ANTECEDENTES

- 1.1 Definición de rotación de personal.
- 1.2 Índice de rotación de personal.
- 1.3 Factores que influyen en la rotación de personal.
- 1.4 Algunos estudios en México.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

- 2.1 Satisfacción en el trabajo.
 - 2.1.1 La satisfacción en el trabajo y el deseo de pertenencia.
 - 2.1.2 La satisfacción en el trabajo y desempeño.

- 2.2 Teorías de Motivación
 - 2.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.
 - 2.2.2 Teoría ERG de Alderfer.
 - 2.2.3 Teoría de Higiene-Motivación.
 - 2.2.4 Teoría de las Tres Necesidades.
 - 2.2.5 Teoría de la Equidad.
 - 2.2.6 Teoría de las Expectativas.
 - 2.2.7 Modelo integrado de Motivación.

CAPITULO III. METODOLOGIA

- 3.1 Objetivo.
- 3.2 Planteamiento del problema.
- 3.3 Sujetos.
- 3.4 Variables.
- 3.5 Tipo de Diseño.
- 3.6 Diseño de la muestra.
- 3.7 Escenario.
- 3.8 Instrumento.

- 3.9 Procedimiento.
 - 3.9.1 Piloteo del Cuestionario.
 - 3.9.2 Aplicación del Cuestionario I.
 - 3.9.3 Aplicación del Cuestionario II.
 - 3.9.4 Procesamiento de los datos.
- 3.10 Resultados.
 - 3.10.1 Resultados de los Registros de Rotación y Entrevistas de Salida.
 - 3.10.2 Resultados del Cuestionario I.
 - 3.10.3 Resultados del Cuestionario II.
- 3.11 Análisis Estadístico de los datos.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

- 4.1 Características Personales y rotación de Personal.
- 4.2 Satisfacción y rotación de Personal.
- 4.3 Naturaleza de la rotación de Personal en la Empresa investigada.

- 4.4 La teoría de la Equidad y la rotación de Personal.
- 4.5 Causas de Renuncia.
- 4.6 Otros comentarios.
- 4.7 Recomendaciones.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVE

TIGACIONES.

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS.

INTRODUCCION

A raíz de la implementación del programa de Industrialización fronteriza en 1965, se han establecido más de 650 plantas en la frontera de México con los Estados Unidos como parte de programa de Maquiladora. Aún cuando las maquiladoras han reducido sus costos de producción en un 50%, estas operaciones han sufrido una rotación que ha alcanzado niveles intolerables de hasta 15% a 20% mensuales; lo que significa un fuerte impacto en los costos directos de operación y costos indirectos por concepto de pérdidas en la producción, baja calidad, baja moral del personal y pérdida o deterioro de la empresa.

Aún cuando existe una vasta literatura sobre las causas de la rotación, la mayoría de estos estudios se han realizado en los E.U.A. o en los países industrializados, mientras que los estudios realizados en los países en

-
- (1) * W. Porter y R.M. Steers.
"Organizational, Work and Personal Factors
in Employee Turnover and Absenteeism".
Psychological Bulletin. E.U.A. 1973.

* W. H. Mobley, R.M. Griffith, H.H. Hand y
E.M. Meglino.
"Review and Conceptual analysis of the Employee
Turnover Process".
Psychological Bulletin. E.U.A. 1979; Vol. 86.

vias de desarrollo son escasos o bien no se han publicado. La presente investigación surge de la necesidad de dar respuesta al cada vez más grave problema de la Rota-

* Orpen Christopher.
 "The Effect Performance on the Relationship
 between Satisfaction and Turnover".
The Journal of Social Psychology. E.U.A.
 Vol.126 (2).

* Blau G. J. Kimberly K. Boal.
 "Conceptualizing How Job Envolvement and
 Organizational Commitment affect Turnover
 and Absenteeism".
Academy of Management Review. E.U.A. 1987.

(2) * Gettinger Scherrer Maria Elena.
 "Rotación de personal a nivel Ejecutivo".
Tesis UNAM, Fac. de Psicología. México, 1983.

* Peña Villaseñor Leticia.
 "Plant Analysis of Employee Turnover: Altec
 Electrónica de Chihuahua".
Artículo inédito, México. 1989.

* Industrial Relations Department.
 "The Altec Electrónica Experience:
 Analysis, Plans of Action and Implications
 for Future Mexican Plants".
Artículo inédito. México, 1989.

ción en la Industria Maquiladora. La presente tesis se abocará al estudio de la rotación de personal femenino a nivel operativo de una Industria Maquiladora del Giro Electrónico con el propósito de identificar sus principales causas y proponer algunas acciones correctivas tendientes a reducir el índice de rotación.

En el primer capítulo se define el concepto de rotación de personal, se analizan sus efectos en la empresa y sus posibles causas. También se revisan algunos de los principales estudios que se han realizado sobre el tema.

En el segundo capítulo se hace referencia a las teorías de Motivación en las que se sustenta este trabajo. En el capítulo 3 se explica el procedimiento que se seguirá en la investigación y por último en el capítulo 4 se presentan los resultados y conclusiones de la investigación.

1

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL.

El término Rotación de Personal se ha definido como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, "el volumen de personas que entran y salen de la organización". Generalmente la rotación de personal se expresa a través del Índice de Rotación que representa una relación porcentual entre las entradas y salidas de personal en relación con el número promedio de miembros de una organización, en cierto periodo de tiempo. La rotación casi siempre se calcula en forma mensual o anual, lo que facilita el poder hacer comparaciones o diagnósticos que conlleven a ciertas acciones.

1.2 EL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL.

El cálculo del Índice 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, o en toda la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentua-

(3) Chiavenato Idalberto.

"Administración de Recursos Humanos".

Editorial Mc Graw-Hill. México, 1986. Pag. 154

les.

El índice de rotación de personal se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{IRP.} = \frac{A + D * 100}{2 \text{ EM}}$$

Donde:

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

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

EM = Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado. Puede obtenerse por la suma de los efectivos existentes al inicio y al final del período, entre dos.

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que indica el porcentaje de empleados que fluyen entre el número medio de empleados, en cierta área y en el período considerado.

Algunos autores prefieren no considerar las entradas en el cómputo del índice de Rotación de personal⁴.

Así, la ecuación sería:

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

EM

(4) Chiavenato Idaiberto. Op. Cit. Pag. 156-157.

Sin embargo esta ecuación, enmascara los resultados, porque no está considerando el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia dentro, alterando el volumen de recursos humanos disponibles.

Otros autores solo consideran las desvinculaciones por iniciativa de los empleados, ignorando las desvinculaciones provocadas por la organización. En este caso el IRP se calcula tomando en cuenta solamente las renunciaciones por iniciativa de los empleados; dando como resultado un índice parcial que no permite un análisis global del fenómeno.

En una Investigación realizada en 34 grandes empresas de San Pablo⁵ en 1972, encontró que las 2 fórmulas de rotación de personal más utilizadas fueron las siguientes:

$$1. \quad \frac{D * 100}{EM}$$

$$2. \quad \frac{D * 100}{(N1 + N2 + \dots + Nn) / a}$$

donde:

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a = número de meses considerados.

(5) Chiavenato Idalberto. Op. Cit. Pag. 157.

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACION DE PERSONAL.

Un buen marco de referencia para analizar los factores que inciden en la rotación de personal; es el que ofrece Mobley, Griffith, Hand y Meglino, quienes proponen un esquema taxonómico para analizar el fenómeno de la rotación; éstos autores proponen la siguiente clasificación:

- a) Características personales.
- b) Satisfacción en el trabajo.
- c) Factores de la organización.
- d) Factores del ambiente de trabajo.
- e) Factores relacionados con el contenido de trabajo.

1.3.1 CARACTERISTICAS PERSONALES.

En esta categoría entran variables tales como edad, sexo, antigüedad, responsabilidades familiares y personalidad.

EDAD.

Recientes investigaciones⁶, indican una relación nega-

(6) Mobley, Griffith, Hand y Meglino.
 "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process".
Psychological Bulletin. E.U.A. 1979. Vol. 86.
 Pag. 496-497.

(7) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
 Pag. 497-450.

tiva entre edad y rotación, con excepción de los estudios realizados por Hellriegel y White (1973). Cabe hacer el comentario de que la varianza explicada por ésta variable es menor del 7% y ésta misma observación se aplica a cada una de las variables explicadas a continuación.

ANTIGÜEDAD.

Mangione en 1973, Mobley y colaboradores en 1978 y Waters y colaboradores en 1976, encontraron una relación negativa entre antigüedad y rotación. Mangione en base a un estudio multivariable sobre rotación concluyó que la antigüedad es uno de los predictores más seguros de la rotación.

SEXO.

Marsh y Mannari en 1977⁸ encontraron tasas de rotación más altas en mujeres, sin embargo Mangione no encontró ninguna diferencia. Lo anterior indica que hasta el mo-

(8) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 450.

mento no se cuenta con suficiente información que nos permita llegar a conclusiones definitivas.

RESPONSABILIDADES FAMILIARES.

Tres de los cuatro estudios revisados por Mobley y colaboradores⁹ - Federico y colaboradores 1976, Mangione 1973, Marsh y Mannari 1977, y Waters y colaboradores 1976 - indican que las responsabilidades creadas por una familia, incluyendo el estado civil, están asociadas con una disminución en la rotación de personal.

ESCOLARIDAD.

Federico, Federico y Lundquist en 1976 encontraron que a mayor escolaridad, menor rotación; mientras que Mangione en 1973, Hellriegel y White en 1973¹⁰ no encontraron diferencias. Hasta el momento presente, la evidencia existente sobre rotación y escolaridad es contradictoria y no permite llegar a conclusiones.

(9) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 496-497.

(10) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 496-497.

PERSONALIDAD.

Porter L. y Steers R. en 1973 ¹¹ en su revisión crítica de los factores relacionados con la rotación y ausentismo encontraron que los empleados que manifestaban altos niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y autoconfianza, también mostraron una tendencia más alta a abandonar la organización que aquellos empleados con los mismos rasgos pero en grado moderado.

Si esta tendencia es confirmada en posteriores investigaciones, también se hace necesario investigar sus implicaciones sobre la eficiencia y efectividad de la organización; lo que permitiría determinar que tan deseable sería para la organización aceptar un alto nivel de rotación a cambio de obtener altos niveles de desempeño como resultado de tal movilidad.

Hasta el momento ninguna investigación ha demostrado que los empleados con baja tendencia a la rotación (aquellos que poseen rasgos moderados de personalidad) muestren un mejor desempeño. Así pues, una rotación baja podría ser un objetivo poco deseable si el costo de ésta fuera una reducción en la efectividad de sus recursos humanos.

(11) Porter L. W. y Steers R.M.
"Organizational, Work and Personal Factors
in Employee Turnover and Absenteeism".
Psychological Bulletin. E.U.A. 1973. Vol. 80.
Pag. 166-167.

Por otro lado ¹² se han aislado varios atributos de la personalidad que se supone pueden ayudar a predecir el comportamiento en las organizaciones; los resultados de dichos estudios indican que los requerimientos del trabajo modifican la relación existente entre rasgos de personalidad y desempeño, satisfacción, ausentismo y rotación.

La teoría de adecuación entre personalidad y trabajo, propuesta por Holland expresa claramente este enfoque; los puntos básicos de su teoría son:

- 1) Parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos,
- 2) Existen diferentes tipos de trabajos, y
- 3) Los que se hallan en ambientes laborales congruentes con su tipo de personalidad estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes.

1.3.2 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Brayfield y Crockett en 1955 y Herzberg y colaborado-

(12) Stephen P. Robbins.
"Comportamiento Organizacional".
 Prentice Hall. México. 1987. Pag. 61-63.

res en 1957¹³ hicieron una revisión de los estudios relacionados con rotación y ausentismo y encontraron evidencia de una fuerte relación entre insatisfacción y rotación.

Brayfield y Crockett también señalaron fallas metodológicas de importancia en varios de los estudios revisados; indicando la necesidad de ejercer un mayor rigor en las técnicas de investigación en futuros estudios.

Años más tarde, Vroom en 1964¹⁴ también revisó los trabajos sobre satisfacción y rotación. Los resultados de su revisión confirman las conclusiones antes señaladas.

En una revisión más reciente realizada por Porter L. y Steers R. en 1973¹⁵ quienes analizaron más de 60 estudios, encontraron hallazgos similares a los reportados

(13) Porter L. W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 151-176.

(14) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 151-176.

(15) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 151-176.

por Brayfield y Crockett, Herzberg y Vroom.

Cabe señalar, que la mayoría de los estudios revisados por Steers y Porter fueron realizados con mayor rigurosidad metodológica que aquellos revisados previamente. Además doce de los quince estudios fueron de tipo predictivo. Mobley, Griffith, Hand y Meglino realizaron otra revisión en 1979 y de los siete estudios revisados, seis de ellos indican una relación negativa entre satisfacción y rotación. Es importante señalar, que la cantidad de varianza explicada por esta variable es menor del 14%¹⁶.

El papel que juega la satisfacción en la decisión de renunciar es importante, sin embargo, no nos dice nada sobre los orígenes de tal satisfacción; es decir, el saber que un empleado está insatisfecho y próximo a renunciar no nos ayuda a entender el por qué está insatisfecho, ni tampoco nos ayuda a descubrir qué cambios se deben dar en la organización en un esfuerzo por retenerlo.

Para poder hallar una respuesta a estos planteamientos críticos es necesario analizar más en detalle todos aquellos factores de la situación de trabajo que puedan estar relacionados con la conducta del abandono. A continuación analizamos éstos factores.

1.3.3 FACTORES DE LA ORGANIZACION.

Porter y Steers definen los factores de la organización como aquellas variables que afectan al indivi-

(16) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag.497.

duo y que están determinados por personas o eventos externos al grupo inmediato de trabajo. Bajo esta clasificación se consideran factores como sueldo, políticas de promoción y tamaño de la organización.

SUELDO Y POLITICAS DE PROMOCION.

Estas dos variables se analizan de manera conjunta por la relación que existe entre ambas y por la similaridad en los hallazgos entre estas dos variables y rotación. Sin embargo, debe quedar claro que se trata de variables diferentes.

Porter L. y Steers R. encontraron una relación negativa entre estas dos variables y rotación en nueve de once estudios revisados ¹⁸.

Mientras que los resultados revisados por Mobley y colaboradores en 1979 ¹⁹ son contradictorios. A con-

(17) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 154.

(18) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 155.

(19) Mobley, Griffith, Hamd y Meglino. Op. Cit. Pag. 503.

tinuación se expone un breve resumen de los estudios revisados por estos autores.

Federico y colaboradores (1976) encontraron que a mayor sueldo - mayor permanencia, mientras que a mayor diferencia entre el salario real y el esperado, menor permanencia.

Hellriegel y White en 1973 descubrieron que los que "abandonaban" la empresa tenían actitudes más negativas hacia el sueldo que los que "permanecían" en ella; también reportaron estar recibiendo mejores sueldos en sus nuevos trabajos.

Los resultados de cinco estudios recientes, (Krant 1975, Koch y Steers 1978, Mobley y colaboradores 1978, Newman 1974, Waters y colaboradores 1976) sugieren la falta de relación entre satisfacción con el sueldo y rotación.

En relación a las políticas de promoción varios autores reportan la falta de relación entre satisfacción con las políticas de promoción y rotación; sin embargo, Hellriegel y White (1977) encontraron que los que se "iban" tenían actitudes más negativas hacia las políticas de promoción que los que permanecían²⁰.

(20) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit. Pag. 503.

Marsh y Mannari (1977)²¹ reportaron haber encontrado una correlación negativa de 0.22 entre oportunidades de promoción percibidas y rotación.

Algunos de estos estudios no solo se han preocupado por comprobar la relación existente entre sueldo y políticas de promoción, sino por descubrir las razones detrás de esta relación. La explicación que se ha dado se apoya en la teoría de expectativas (Porter y Lawler 1968, Vroom, 1964). Utilizando este enfoque, parece que por lo menos dos factores podrían explicar el efecto del sueldo en la rotación: a) la equidad percibida de los premios comparado con el esfuerzo realizado; y b) la expectativa de que permaneciendo en la empresa se obtendrán mejores resultados (más atractivos) que a través de otras alternativas.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.

Ingham en 1970²² en un estudio que realizó con ocho firmas Británicas de diferente tamaño, encontró que el

(21) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 504.

(22) Porter L. W. y Steers R. M. Op. Cit.
Pag. 151-176.

tamaño de la organización esta altamente relacionada con el ausentismo pero no así con la rotación.

La explicación que da este autor a sus hallazgos es la siguiente. Los empleados en las empresas grandes y pequeñas podrían tener índices de rotación similares debido a que sus expectativas (diferentes) podrían satisfacerse respectivamente, pero el mayor grado de burocratización de las organizaciones grandes, reduce la identificación del empleado con la empresa. trayendo como consecuencia un incremento en el ausentismo en las organizaciones de mayor tamaño.

1.3.4 FACTORES DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

Bajo este encabezado se consideran aquellos factores de la situación inmediata de trabajo en la que el empleado se encuentra. Dentro de estos factores veremos:

a) Estilo de supervisión, b) tamaño del grupo de trabajo, y c) relación con compañeros de trabajo.

ESTILO DE SUPERVISION.

Los primeros estudios realizados sobre supervisión. se enfocaron principalmente en determinar el efecto que el estilo de supervisión ejercía sobre la conducta de los subordinados. No fue sino hasta años más tarde en que se empezaron a interesar por estudiar la relación entre estilo de supervisión y rotación. En la revisión realizada por L. Porter y R. Steers²³ estos autores encontraron

(23) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 151-176.

una relación negativa muy consistente entre estilo de supervisión y rotación (en nueve de los diez estudios realizados). Estos hallazgos parecen indicar que si las expectativas del empleado respecto al estilo del supervisor no se satisfacen, aumenta la propensión de abandonar a la empresa.

Algunas investigaciones se han enfocado a aspectos más específicos de la conducta del supervisor; uno de ellos conducido por Ross y Lander en 1957,²⁴ investigó los aspectos del reconocimiento y la retroalimentación sobre la rotación. Estos autores reportan no haber encontrado diferencias en la necesidad de reconocimiento y retroalimentación entre los que renunciaron y los que se quedaron. Sin embargo, si encontraron diferencias significativas en el nivel de satisfacción de estas necesidades en ambos grupos.

Resultados similares fueron obtenidos en un estudio más reciente en la General Electric Company en 1964²⁵ realizado con Ingenieros; de este estudio surgieron dos

(24) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 151-176.

(25) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 157-159.

importantes hallazgos:

- a) Aquellos que renunciaron mostraron actitudes menos favorables respecto a la cantidad de retroalimentación recibida de su supervisor y
- b) Se encontró un mayor desacuerdo entre los que renunciaron y su supervisor respecto a los objetivos de trabajo.

Estos hallazgos confirman la influencia que puede ejercer el supervisor en la decisión de sus subordinados de abandonar la organización o permanecer en ella.

Por otro lado Mobley y colaboradores²⁶ revisaron ocho estudios relacionados con el estilo de supervisión. Cuatro de los estudios reportan no haber encontrado ninguna relación entre supervisión y rotación. Mientras que otros autores como Hellriegel y White (1973), Ilgen y Dugoni si encontraron una relación negativa y significativa.

Graen y Giesburg en 1977²⁷ encontraron que el liderazgo

(26) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit. Pag. 500-503.

(27) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit. Pag. 500-503.

si estaba relacionado con la rotación; sin embargo, la variable estudiada por estos autores no fue precisamente el estilo de liderazgo, sino "el cambio del líder".

Dado que el resultado de los estudios realizados con respecto al estilo de supervisión son muy contradictorios, son necesarios más estudios basados en diseños multivariantes que permitan determinar el efecto de la supervisión junto con otras variables.

TAMAÑO DEL GRUPO DE TRABAJO

Porter y Lawler (1965) ²⁸ revisaron cuatro estudios en donde se investigó la relación entre el tamaño del grupo de trabajo y la rotación en obreros. En tres de estos estudios se encontró que la rotación era más alta en los grupos grandes que en los grupos pequeños. Aún cuando no se han realizado otras investigaciones que corroboren los resultados antes señalados; es clara la relación entre rotación y tamaño del grupo por lo menos entre los obreros.

Porter y Steers señalan que una posible explicación de estos hallazgos podría ser que al aumentar el tamaño del grupo, disminuye la cohesión del mismo, se requiere de un mayor grado de especialización en las tareas y se empobrecen las comunicaciones. Estos resultados podrían hacer más difícil satisfacer las expectativas en los trabajos.

(28) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 500-503.

dando como resultado un incremento en la insatisfacción lo que a la vez podría aumentar la predisposición a renunciar. Esta explicación es más viable para obreros que para empleados de oficina; dado que los empleados de oficina cuentan con una mayor autonomía en sus trabajos y generalmente se encuentran en una mejor posición para lograr otro tipo de recompensas intrínsecas.

RELACION CON COMPANEROS DE TRABAJO.

A partir de los estudios revisados por Porter y Steers²⁹ estos autores señalan la importancia potencial de la variable "compañeros de trabajo" sobre la rotación; ya que en cuatro, de los seis estudios analizados encontraron una relación negativa entre estas dos variables.

En 1979 Mobley y colaboradores revisaron nueve estudios más recientes y en siete de ellos no encontraron resultados significativos³⁰.

Una posible explicación de estos hallazgos tan contradictorios puede ser que algunas personas tienen una menor necesidad de afiliación que otros y por lo tanto le dan una menor importancia a las relaciones con sus compañeros de trabajo. También es posible que, por las características de la tarea algunos trabajos proporcionen una

(29) Porter L. W. y Steers R. M. Op. Cit.
Pag. 159.

(30) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 503.

mayor oportunidad de interacción y por lo tanto aumenten la probabilidad de satisfacer las expectativas de los empleados en sus necesidades de afiliación.

1.3.5 FACTORES RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DE TRABAJO.

Desde hace algún tiempo se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo en particular pueden tener un impacto significativo en los empleados en su decisión de permanecer en la organización. Tales requerimientos de trabajo se supone representan para el individuo o un medio de desarrollo y satisfacción personal o una continua fuente de frustración, conflicto e insatisfacción. En años recientes, algunas investigaciones han proporcionado una mayor claridad respecto al papel que tienen los factores del trabajo en el proceso de la rotación. Aquí se analizarán cuatro factores:

a) Contenido del trabajo; b) Trabajo repetitivo; c) autonomía y responsabilidad; y, d) La claridad del rol.

CONTENIDO DEL TRABAJO.

En esta sección se comentarán algunos estudios que se han enfocado a la satisfacción con respecto a las tareas del puesto.

Dunnete y colaboradores ³¹ en un estudio que realiza-

(31) Porter L. W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 161- 163.

ron con gerentes jóvenes encontraron que los que renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y las realidades de su trabajo; mientras que los que permanecieron percibieron sus trabajos como más próximos a lo que ellos esperaban.

Estos hallazgos indican que cuando los individuos no satisfacen sus expectativas, ésto puede contribuir en su decisión a renunciar.

Hallazgos similares con respecto al impacto del trabajo en la decisión de renunciar han sido reportados por otros autores; Waters y Roach (1971) con empleadas de oficina, Wild (1970) con empleadas manuales, Telly y colaboradores (1971) con operadores de producción, Saleh y colaboradores (1965) con vendedores y con estudiantes de enfermería. Solamente en un estudio de los revisados por Porter L. y R. Steers no se encontró relación³².

TRABAJO REPETITIVO.

Los datos disponibles proporcionados por varios estudios. (Guest 1965, Wild 1970, Lefkowitz y Katz 1969, Taylor y Weiss 1969) indican que la rotación está relacionada con el trabajo repetitivo.

Aunque otros autores como Kilbridge (1961) y Hullin y Blood (1968) afirman que la rotación se ve más fuertemente influida por factores tales como presiones de grupo

(32) Porter L. W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 161-163.

o la oportunidad de ganar incentivos que con trabajos repetitivos ³³.

AUTONOMIA Y RESPONSABILIDAD LABORAL.

Walker y Guest (1952) y Guest (1955) encontraron que existe relación entre rotación y falta de autonomía en el trabajo.

Ross y Zander (1957), encontraron que tanto los que se quedaron como los que renunciaron entraron a la organización, con niveles similares respecto al grado de autonomía que esperaban encontrar en su trabajo. Sin embargo, los que renunciaron reportaron haber encontrado un menor nivel de autonomía de la que esperaban, que los que se quedaron ³⁴.

Taylor y Weiss 1969, y Water y Roach 1971 a través de dos estudios predictivos confirmaron la relación entre el nivel de responsabilidad y autonomía percibida y el deseo

(33) Porter L. W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 161-163.

(34) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit.
Pag. 161-163.

de permanecer ³⁵.

CLARIDAD DEL ROL.

Weitz en 1956 comprobó la hipótesis de que "los solicitantes a quienes se les proporciona una clara descripción de su trabajo antes de su contratación es más probable que permanezcan en la organización que aquellos a quienes no se les proporciona dicha información ³⁶.

Youngberg en 1963 y Macedonia en 1969 ³⁷ utilizando algunas variantes del diseño utilizado por Weitz llegaron a las mismas conclusiones. Además Youngberg encontró que el tener expectativas más realistas de trabajo está relacionado con la satisfacción en el trabajo.

(35) Porter L.W. y Steers R. M. Op. Cit.
Pag. 161-163.

(36) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 163.

(37) Porter L.W. y Steers R.M. Op. Cit. Pag. 165.

Farr O Leary y Bartlett en 1973 e Ilgen Y Seely en 1974³⁰, también encontraron evidencia de que los empleados a quienes se les proporcionó información realista de su trabajo (a través de una muestra del trabajo y un manual) mostraron índices más bajos de rotación.

Más recientemente Graen, Orris y Johnson en 1973 y Graen y Ginsburgh en 1977³¹ demostraron que la orientación del rol, definida como "la percepción de la importancia del trabajo para la carrera del empleado" estuvo significativamente relacionada con la rotación.

Los resultados de los dos estudios anteriores indican lo siguiente:

- 1) El proporcionar información previa a la contratación del aspirante, respecto a la naturaleza del trabajo, puede conducir a expectativas más realistas,

(38) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 510.

(39) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 510.

- 2) Esta información le permite conocer al aspirante lo que se espera de él y el tipo de recompensas que obtendrá por su participación, y
- 3) Esto a su vez puede servir para eliminar aquellos candidatos que sientan que las recompensas ofrecidas no justifican el esfuerzo.

En otro estudio Ekpo-Ufot en 1976 encontró que la "percepción de habilidades relacionadas con la tarea" estuvo significativa y negativamente relacionada con la rotación en una planta ensambladora de autos.

1.3.6 FACTORES DEL MEDIO EXTERNO.

El rol que juega la "disponibilidad de otros empleos" en la rotación de personal, ha sido ampliamente reconocido. Por ejemplo March y Simon (1958) han documentado ampliamente la relación que existe entre porcentajes de vacantes e índices de rotación. (a nivel agregado).

Sin embargo, a nivel individual, no se ha determinado aún la importancia que juega la "percepción de oportunidades de empleo" en la rotación⁴⁸.

Dansereaw, Cashman y Graen (1974) encontraron que las expectativas de encontrar otro empleo moderaban la relación entre actitudes y rotación.

(48) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit. Pag. 504-508.

Por otro lado, Mobley y colaboradores ⁴¹ comprobaron que las expectativas de encontrar otro empleo "aceptable" estaba relacionado significativa y positivamente con la intención de renunciar, y a su vez la intención de renunciar estaba relacionada con la rotación.

A pesar de los hallazgos anteriores, son necesarias más investigaciones que ayuden a aclarar el rol que juega la percepción y evaluación de alternativas de empleo en el proceso de rotación a nivel individual.

1.3.7 OTRAS VARIABLES RECIENTEMENTE EXPLORADAS.

INTENCIONES DE LA CONDUCTA.

Basados en los modelos de Fishbein 1967, Fishbein y Ajzen 1975 Y Locke 1968 ⁴² se han realizado varios estudios en los que se ha establecido el rol que juegan las intenciones en la predicción y comprensión de la rotación. Es evidente, a partir de estos estudios, que las intenciones de la conducta de "permanecer o irse" están

(41) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 504- 508.

(42) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 504-508.

consistentemente relacionadas con la rotación. Aunque la relación entre intenciones y rotación es más fuerte y consistente que la relación entre satisfacción y rotación; la primera explica menos del 24% de la varianza de la rotación.

Newman en 1974 ⁴³ también basado en el modelo de Fishbein encontró que tanto la "actitud hacia el hecho de renunciar" así como las "creencias normativas respecta a renunciar" estuvieron relacionadas en forma significativa con la rotación.

NIVEL DE DESEMPEÑO.

Cristopher Orpen (1986) analizó la forma en que afectaba el nivel de desempeño la relación existente entre satisfacción y rotación, utilizando 98 empleados de una gran firma manufacturera del giro electrónico. Los resultados de su estudio indican que el desempeño es una variable que modera la relación existente entre satisfacción en el trabajo y rotación ⁴⁴.

(43) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 504-508.

(44) Orpen Christopher.
"The effect Performance on the relationship
between Job Satisfaction and Turnover".
The Journal of Social Psychology. E.U.A.
Vol. 126 (2) Pag. 277-278.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y APEGO AL TRABAJO.

La mayoría de las investigaciones sobre rotación y ausentismo. se han enfocado principalmente a estudiar la satisfacción en el trabajo; sin embargo la imposibilidad de explicar márgenes mayores del 15% de la rotación a partir de la satisfacción, ha conducido a la utilización de otros enfoques.

Uno de estos enfoques incluye el estudio de otras actitudes relacionadas con el trabajo tales como "apego al trabajo" y "compromiso organizacional".

Algunos modelos como los propuestos por Mobley y colaboradores,⁴⁵ y Steers y Rhodes, 1978; enlazan conceptualmente el compromiso organizacional y el apego al trabajo con la rotación y el ausentismo.

(45) Blau G. J. Boal K.K.
"Conceptualizing How Job Envolvement and
Organizational Commitment Affect Turnover
and Absenteeism".
Academy of Management Review. E.U.A. 1987.
Vol. 12 (2). Pag. 288-190.

La investigación empírica sobre compromiso organizacional ha demostrado que éste es un buen predictor de la rotación ya que ha llegado a explicar desde un 3% hasta un 34% de su varianza⁴⁶.

Las inconsistencias contenidas en estos estudios, pudieran deberse a alguna(s) de las siguientes razones:

- a) la manera en que se ha conceptualizado y operaciona-
lizado el compromiso organizacional,
- b) la manera en que se ha conceptualizado y operaciona-
lizado el concepto de rotación, o
- c) el uso de ciertos artefactos estadísticos como mues-
treo y/o errores de medición.

Con respecto a la variable "apego al trabajo"⁴⁷ se han encontrado hallazgos similares a los de compromiso organiza-
cional; es decir, el apego al trabajo parece predecir
en forma más consistente la rotación que el ausentismo,
explicando desde un 2 hasta un 16% de su varianza.

(46) Blau G.J. y Boal K.K. Op. Cit. Pag. 288-290.

(47) Blau G.J. y Boal K.K. Op. Cit. Pag. 288-290.

Aparte de las diferencias metodológicas mencionadas anteriormente, la razón por la que los resultados sobre apego al trabajo y compromiso organizacional han sido inconsistentes es que estas dos variables pudieran interactuar una y otra afectando con ello la rotación y el ausentismo. (Hasta el momento no se ha estudiado estas dos variables de manera conjunta).

Tal y como lo señala Morrow en 1983 ⁴⁸ el apego al trabajo y el compromiso organizacional son actitudes hacia el trabajo relacionadas pero diferentes entre sí por sus diferentes referentes.

Ranungo en 1982 ⁴⁹ afirma que para los empleados con un alto apego al trabajo, el trabajo es importante para su auto imagen. Estos individuos se identifican y se interesan por sus trabajos.

Por otro lado, los empleados con un alto compromiso organizacional tienen sentimientos favorables hacia su organización; se identifican con ella y desean permanecer en la misma. (Porter, Crampton y Smith, 1976).

Es de esperarse pues, que los empleados con altos niveles de apego al trabajo y compromiso organizacional estén altamente motivados, puesto que se sienten atraídos tanto hacia su trabajo como hacia la organización.

(48) Blau G.J. y Boal K.K. Op. Cit. Pag. 288-290.

(49) Blau G.J. y Boal K.K. Op. Cit. Pag. 290.

EXPECTATIVAS SATISFECHAS.

Porter y Steers definen este concepto como "la discrepancia entre lo que una persona encuentra en su trabajo a través de experiencias positivas o negativas y lo que esperaba encontrar" y predijeron que cuando las expectativas de un individuo -cualesquiera que éstas sean- no se satisface substancialmente, su propensión a renunciar aumenta.

Dunnette, Arvey y Banas 1973 ⁵⁰ encontraron que los que renunciaron mostraron niveles significativos más bajos de satisfacción de sus expectativas que los que se quedaron en la empresa.

Ilgen y Dugoni intentaron valorar directamente la teoría de la satisfacción de expectativas, encontrando que las expectativas satisfechas estuvieron inconsistentemente relacionadas con la satisfacción o la rotación.

Wanous en 1973 ⁵¹ descubrió que una visión anticipada y realista del trabajo, comparada con un enfoque más tradicional, bajó las expectativas y las intenciones de renunciar, pero no influyó significativamente en la rotación.

Los resultados de los estudios mencionados anterior-

(50) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 510.

(51) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
Pag. 510.

mente proporcionan un apoyo más bien débil a la teoría de la satisfacción de expectativas propuesta por Porter y Steers. Sin embargo, el hecho de tener una visión previa más realista del trabajo, ha demostrado ser una posible ayuda en la reducción de la rotación, aún cuando las bases psicológicas de este fenómeno aún no han sido del todo comprendidas.

1.4 ALGUNOS ESTUDIOS EN MEXICO.

1.4.1 ROTACION DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO.

Oettinger Scherrer en 1983⁵² realizó una investigación cuyo objetivo fue identificar algunas de las causas de rotación a nivel ejecutivo de mandos intermedios. Para ello, aplicó un cuestionario de quince reactivos cuya finalidad fue la de investigar el efecto de las siguientes variables sobre la rotación:

- a) La participación en la formulación de las metas generales de la organización.
- b) La aplicación de la creatividad en el trabajo.

(52) Oettinger Scherrer Maria Elena.
"Rotación de Personal a nivel Ejecutivo".
 Tesis de Lic en Psicología.
 Fac. de Psicología. UNAM. MÉXICO. 1983.

- c) El concepto de la organización como un todo.
- d) El desarrollo del ejecutivo hacia la empresa.

El cuestionario fue aplicado a un grupo de cincuenta ejecutivos de mandos intermedios de nueve empresas de tamaño medio y grande, el cual fue dividido a su vez en dos grupos: de alta y de baja rotación (considerando de alta rotación a aquellos ejecutivos que habían trabajado como promedio menos de tres años en empresas anteriores a su actual trabajo).

El análisis de los datos obtenidos indica que las diferencias entre los ejecutivos de alta y de baja rotación en las variables antes señaladas son casi nulas.

Solamente el reactivo número quince del cuestionario mostró una diferencia significativa en los dos grupos. Los de alta rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuestos a cambiar de empresa por una mejor remuneración.

Otra diferencia aunque no significativa indica que los ejecutivos de alta rotación estarían más dispuestos a independizarse y formar su propia empresa que los ejecutivos de baja rotación.

1.4.2 INTERRELACIONES ENTRE LA ROTACION VOLUNTARIA Y LA PERSONALIDAD DE LAS OPERARIAS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE MEXICO.

W. Lucker y A. J. Alvarez en 1986⁵³ hicieron un estu-

(53) Lucker G.W. y Alvarez A.J.
 "The relationship of Voluntary Turnover and Worker Personality in the Maquiladora Industry in México".

dio cuya finalidad fue la de explorar la relación entre tres variables de la personalidad (motivación al éxito, rol sexual y estilos de confrontación personal) y la rotación y longevidad laboral de las obreras.

Los datos de las variables de personalidad fueron obtenidos de 202 operadoras de línea de una planta ensambladora de componentes. Un año más tarde, se obtuvieron los datos de rotación de este mismo grupo.

Los análisis discriminarios permitieron predecir la rotación en base a datos demográficos y de personalidad para la mitad de la muestra y los coeficientes de discriminación se sometieron a una validación cruzada en el resto de la muestra. Se efectuó un procedimiento de clasificación basado en los datos de discriminación que permitió clasificar correctamente el 64% de las operadoras "estables" y el 69% de las desertoras en la muestra de desarrollo y el 67% de las estables y el 68% de las desertoras en la muestra de validación cruzada.

Con el fin de determinar si las mediciones de personalidad mejoraban las predicciones sobre rotación de personal efectuadas con una base puramente demográfica, se clasificaron los casos, inicialmente en base a la edad, antigüedad en el puesto y estado civil. La clasificación basada en estos datos logró predicciones correctas en el 50% de los casos. Al agregar las variables de personalidad, las predicciones fueron correctas en el 66% de los casos.

Los resultados de este estudio demuestran que los datos de personalidad pueden proporcionar un instrumento en el manejo de la rotación en las maquiladoras.

1.4.3 ANALISIS DE LA ROTACION DE PERSONAL DE UNA PLANTA ELECTRONICA

Peña Villaseñor L. realizó un estudio comparativo sobre la rotación de empleados en la industria maquiladora de Chihuahua en 1988⁵⁴, periodo durante el cual compiló información cualitativa y cuantitativa de doce plantas maquiladoras.

Esta investigadora reunió información a través de mesas panel, entrevistas y cuestionarios de muestras de empleados de los distintos niveles y de ex-empleados (principalmente operadoras) de las doce plantas investigadas.

Algunos de los resultados preliminares más sobresalientes de una de las plantas son los siguientes: (En el momento de realizar este trabajo aún no se contaba con el resto de los resultados).

(54) Peña Villaseñor Leticia.
"Plant Analysis of Employee Turnover:
Altec Electrónica de Chihuahua".
Artículo Inédito. E.U.A., 1989.

1. Las diferencias en cuanto a "características demográficas" entre empleados "estables" y "desertores" es mínima.
2. Un 88% de los que renunciaron manifestó que estaban satisfechos contra un 71% de los empleados actuales.
3. Las principales razones por las que habían renunciado fueron: (El 90% de las ex-empleadas entrevistadas eran operadoras).
 - Problemas personales y familiares 61%
(problemas en el cuidado de los niños, embarazo, matrimonio, cambio de domicilio, por estudios, enfermedad).
 - Problemas en el trabajo 31%
(Ausentismo, terminación de contrato, falta de transporte, distancia al lugar de trabajo, cansancio, trabajo pesado).
 - Mejor trabajo 8%.

4. Lo que más les gustó a los empleados:

el servicio de cafetería y transporte, así como el ambiente de trabajo.

Lo que más les disgustaba o causaba insatisfacción fue:
salarios, roles poco claros de los supervisores y la falta de reconocimiento.

A partir de estos resultados la planta implementó una serie de acciones durante 1989 y 1990⁵⁵ con la finalidad de reducir su índice de rotación; entre las principales acciones que se están aplicando, tenemos las siguientes: (Hasta el momento de hacer el reporte de la presente investigación).

- Se modificó el proceso de selección para la cual se elaboró un perfil del empleado "estable" y del "desertor" tomando en cuenta las razones de renuncia ya identificadas.
- Se implementó una estructura de salarios con incrementos más competitivos para operadoras y un programa de bonos por asistencia en forma semanal.
- Se estableció un programa de educación continua para estudiar la secundaria.
- Se implementó un programa de ayuda y asesoría para auxiliar a los empleados en problemas familiares, planeación familiar, seguro social etc.
- Se desarrolló y está aplicando actualmente un programa de fomento al deporte.

(55) "The Altec Electrónica Turnover Experience: Analysis, Plans of Action and Implications for future Mexican Plants".
Artículo inédito. México. Marzo 1989.

- Se implementó un programa continuo de entrenamiento para los supervisores.
- Se amplió el servicio médico y el de relaciones laborales.
- Se redujeron los grupos de trabajo de 25 a grupos de 8-12 operadoras.

Los resultados obtenidos hasta el momento son los siguientes^{56 y 57}:

INDICE DE ROTACION

1988	1989	1990	
ALTEC	5.4	4.4	2.5 (hasta julio '90)
INDUSTRIA MAQUILADORA	7.5	11.35	9.67 (hasta junio '90)

Este estudio demuestra que a través de un diseño ex post facto es factible identificar las causas de rotación utilizando instrumentos como entrevista y cuestionarios. Los resultados anteriores indican una disminución en el in-

(56) "Industrial Relations Department".
Altec, Electrónica de Chihuahua.

(57) "A.M.A.C.H.A.C."
Asociación de Maquiladoras de Chihuahua.

dice de rotación de la planta en cuestión; aún cuando en el resto de las industrias maquiladoras los índices aumentaron considerablemente lo que hace suponer que ésta disminución es atribuible a la serie de acciones que se implementaron en esta planta.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización es la escasa satisfacción en el empleo. En sus formas más graves se manifiesta en paros, reducciones en el ritmo de trabajo, ausencias y, excesiva rotación de personal. El desempeño deficiente, los problemas de disciplina y otras dificultades suelen ser también parte del malestar que experimenten los empleados.

Shermerhorn¹ define la satisfacción en el trabajo como "el grado en que el individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus re-

(1) Shermerhorn, Hunt y Osborn.
"Comportamiento en las Organizaciones".
Interamericana. México, 1987. Pág. 46.

laciones con sus compañeros".

La satisfacción en el trabajo adquiere especial importancia para las organizaciones debido a las distintas consecuencias que puede ocasionar. De las consecuencias que tienen mayor trascendencia para las empresas, tenemos: La decisión de pertenencia y el nivel de desempeño.

2.1.1 LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y EL DESEO DE PERTENENCIA.

Una respuesta de las personas que sienten que la organización no está cumpliendo con su parte del contrato psicológico consiste en alejarse de sus centros de trabajo, ya sea temporalmente mediante el ausentismo o permanentemente, mediante la deserción laboral. Por otro lado, si sienten que la organización cumple con lo acordado, esto será fuente de satisfacción en el trabajo. Cuando se da esta situación, se puede esperar como resultado que las personas traten de permanecer en sus organizaciones.

Existen pruebas claras ² de que la insatisfacción está

(2) Mobley w.h.
 "Intermediate Linkages in the Relationship between Laboral Satisfaction and Employee Turnover".
Journal of Applied Psychology. E.U.A. 1977.
 Vol. 62, Pag. 237-240.

relacionada con la decisión de abandonar una organización. Los empleados que se sienten insatisfechos, desertarán de sus empleos con mayor probabilidad que aquellos que no lo están.

La deserción laboral provoca a su vez una baja en la producción. La pérdida de producción y la necesidad de reemplazar al personal faltante pueden ser costosas para la organización. Estos costos incluyen gastos de reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal, así como la pérdida de la productividad causada por cualquier interrupción en las operaciones y desmoralización del personal.

La deserción de personal no siempre es un fenómeno negativo para las organizaciones, ya que abre las posibilidades de incorporar empleados con nuevas ideas, así mismo ofrece la oportunidad de que al renunciar empleados insatisfechos, se aprovechen los puestos vacantes para promover a otros miembros deseosos de progresar.

2:1.2 SATISFACION EN EL TRABAJO Y DESEMPEÑO.

El desempeño es un resultado del comportamiento del individuo en el trabajo muy importante para la organización, ya que en la medida que aumente o disminuya el desempeño individual, se verá afectado el de la unidad laboral y ésta a su vez influirá en los resultados de la organización.

J.R. Shermerhorn y colaboradores definen el desempeño como "La medida que resume la cantidad y calidad de aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de tr-

abajo de la unidad y de la organización" 4.

Durante muchos años se supuso que la satisfacción conducía a niveles altos de desempeño; sin embargo, recientes investigaciones realizadas para confirmar la relación entre satisfacción y desempeño, indican que no existe una relación tan simple y directa entre la satisfacción laboral de un individuo y su subsecuente desempeño, es decir; la satisfacción por sí misma no constituye un dato confiable para predecir el rendimiento de un individuo en el trabajo; no obstante, cabe la posibilidad de que sea un importante componente de un conjunto de variables que agrupadas pueden servir de base para predecir el desempeño global e individual.

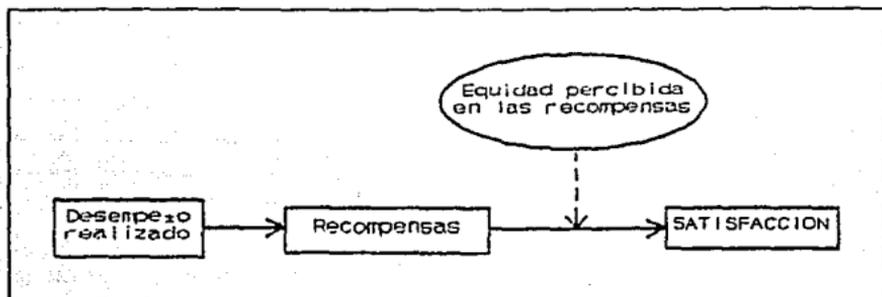


Fig. 2.1

(4) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 50.

Los estudios realizados revelan una relación más estrecha entre desempeño y la satisfacción posterior. El aspecto de mayor importancia en esta relación es el papel que juegan las recompensas como variable moderadora.

La figura 2.1 Resume el modelo de Edward Lawler y Lyman Porter sobre la relación Desempeño - Satisfacción. En el esquema, el desempeño alcanzado conduce a la recompensa y ésta, a su vez, a la satisfacción.

La recompensa constituye el enlace esencial que hace que ocurra la relación Desempeño - Satisfacción.

La figura también incluye una variable moderadora que es la equidad percibida en la recompensa, la cual posteriormente hace que la recompensa basada en el desempeño conduzca o no a la satisfacción.

Las implicaciones administrativas de éstos hallazgos son muy importantes, dado que la atención en las recompensas otorgadas al trabajo, como elementos que pueden afectar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados de una organización.

2.2 TEORIAS DE MOTIVACION.

En esta sección veremos algunas teorías de motivación que nos ayudarán a comprender la satisfacción laboral y las conductas en el trabajo.

(5) Lawler E. y Porter L.W.
 "The effect of Performance on Job Satisfaction".
Industrial Relations Journal. E.U.A. 1967.
 Vol. 7 Pag. 26-28.

Shermerhorn⁶ clasifica las teorías de motivación en dos categorías: Teorías de la Satisfacción y Teorías del Proceso.

Las Teorías de la Satisfacción dan una perspectiva de las necesidades internas de los individuos y por tanto, ayudan a comprender lo que los empleados valoran como recompensas laborales. Dentro de esta categoría veremos la teoría de Maslow, Alderfer, Herzberg y Mclelland.

Las Teorías del Proceso explican el razonamiento o proceso cognoscitivo que tiene lugar en las mentes de las personas, y que influyen en su comportamiento. En esta sección se describirán dos teorías del proceso que tienen importantes implicaciones administrativas: La Teoría de la Equidad y la Teoría de la Expectativa.

2.2.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

Según Maslow⁷ los seres humanos comparten cinco necesi-

(6) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 115-142.

(7) Stephen P. Robbins.
"Comportamiento Organizacional"
 Prentice Hall. México. 1987. Pag. 124-126.

dades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y autorealización. Los cinco niveles se jerarquizan conforme a su importancia como se muestra en la figura 2.2

NECESIDADES
DE ORDEN
SUPERIOR

DE AUTORREALIZACION
Necesidad del orden más alto: sentirse realizado por si mismo, crecer y usar capacidades en forma completa y creativa.

DE ESTIMACION
Necesidad de obtener el aprecio de los demás, respeto, prestigio, reconocimiento, necesidad de autoestimación, sentido personal de competencia y dominio

NECESIDADES
DE ORDEN
INFERIOR

SOCIALES
Necesidad de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona.

DE SEGURIDAD
Necesidad de seguridad, protección y estabilidad en eventos físicos interpersonales de la vida diaria.

FISIOLOGICAS
Casi todas las necesidades básicas del ser humano: biológicas. de sustento, comida, bebida, sexo, etc.

Figura 2.2 Jerarquización de las necesidades según Maslow.

- 1). Necesidades Fisiológicas. Son aquellas que son indispensables para vivir, como son: el alimento, respirar, dormir, descansar, etc.
- 2). Necesidades de Seguridad. Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- 3). Necesidades Sociales. Abarca las necesidades de afecto, pertenencia, y aceptación.
- 4). Necesidad de Estima. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus y reconocimiento.
- 5). Necesidad de Autorealización. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que se puede ser. Comprende crecimiento y realización del propio potencial.

La teoría de Maslow supone que las necesidades de las personas afectan su conducta en base a dos principios:

El Principio de Carencia: Una necesidad satisfecha no es motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias, es decir, las necesidades por las cuales existe insatisfacción.

El Principio de Progresión: Las cinco categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico; una necesidad de un nivel dado, sólo se activa cuando la necesidad del nivel inmediato inferior ha sido satisfecha.

Una necesidad insatisfecha ocasiona una carencia que domina la atención del individuo y determina su conducta. Una vez que esa carencia ha sido llenada o satisfecha, hay una progresión al siguiente nivel inmediato superior.

Cuando el nivel de autorrealización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización plena.

La teoría de Maslow ha sido completamente aceptada debido principalmente a su facilidad de comprensión, sin embargo presenta algunas limitaciones. Una de ellas es que a menudo las personas no actúan como lo predice el modelo, sobre

todo cuando se trata de las necesidades superiores. Otra limitante es la falta de evidencia empírica que compruebe los principios de carencia y de progresión.

2.2.2. TEORIA ERG DE ALDERFER

Clyton Alderfer de la Universidad de Yale, reformuló la Teoría de Maslow para adecuarla a los últimos resultados de la investigación. La revisión de la jerarquía de Maslow recibe el nombre de Teoría ERG.

Shermerhorn al respecto⁸ señala que la teoría Erg difiere de la teoría de Maslow en tres aspectos básicos. En primer lugar, reduce las categorías de necesidades a tres, las Necesidades de Existencia se relacionan con los deseos de la gente por alcanzar el bienestar psicológico y material; las Necesidades de Relación representan los deseos de satisfacer las relaciones interpersonales; las Necesidades de Crecimiento (Growth en inglés) son los deseos que impelen a continuar el desarrollo personal. Segundo, mientras que la teoría de Maslow argumenta que los individuos progresan en un orden jerárquico como resultado de la satisfacción de una necesidad de orden inferior, la teoría ERG introduce el Principio de Frustración y Regresión: un nivel inferior ya satisfecho puede ser activado de nuevo cuando el nivel superior no puede ser satisfecho. Y tercero, mientras que el enfoque de Maslow supone que una per-

(8) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 120.

sona tiene centrada su atención en una necesidad a la vez, la teoría ERG afirma que puede manifestarse más de una necesidad simultáneamente.

La teoría ERG es más compatible con el concepto de las diferencias individuales. Tal y como lo señala Robbins "Las variables como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo".

La evidencia demuestra que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente las categorías de necesidades (por ejemplo, los japoneses anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas), lo cual, concuerda con la teoría ERG. Varios estudios han venido a corroborar la teoría ERG, y aunque no es aplicable a todas las organizaciones, en general representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades de Maslow.

2.2.3 TEORIA DE HIGIENE - MOTIVACION

Uno de los investigadores que se interesó en estudiar la satisfacción en el trabajo fue Frederick Herzberg, quien propuso la Teoría de Higiene y motivación.

Tomando como base una investigación realizada con 200 ingenieros y contadores, Herzberg y colaboradores desarrollaron un modelo de 2 factores para explicar la motivación en el trabajo. En este estudio se les pedía que describieran detalladamente las condiciones en que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos y otro caso en el que se hubiesen sentido muy mal respecto a su trabajo.

A partir de más de 4,000 respuestas clasificadas, Herzberg y colaboradores llegaron a dos conclusiones bási

(9) Stephens P. Robbins. Op. Cit. Pag. 130-131.

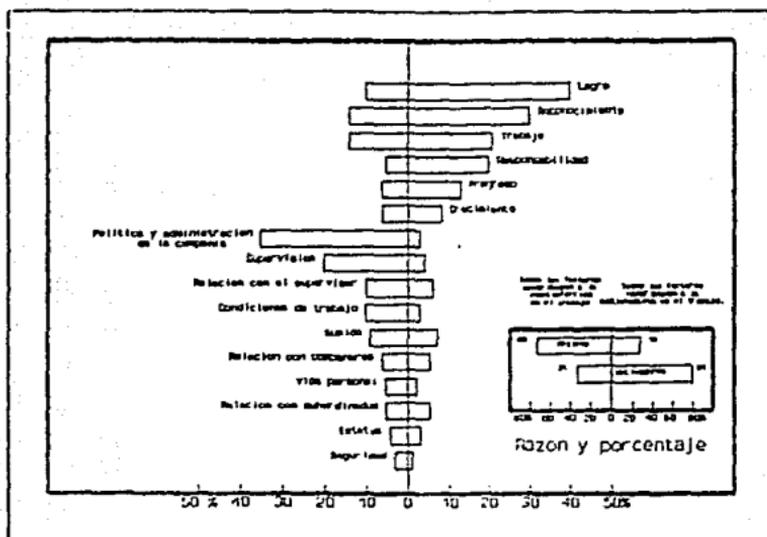


Figura 2.3 Comparación entre satisfactores e insatisfactores.

cas¹⁰ : Primero, que los factores asociados con la satisfacción son diferentes a aquellos relacionados con la insatisfacción.

Como se advierte en la figura 2.3, ciertas características están relacionadas con la satisfacción en el trabajo (lado derecho de la figura) y otras con la insatisfacción (lado izquierdo de la figura).

(10) Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pág. 127-130.

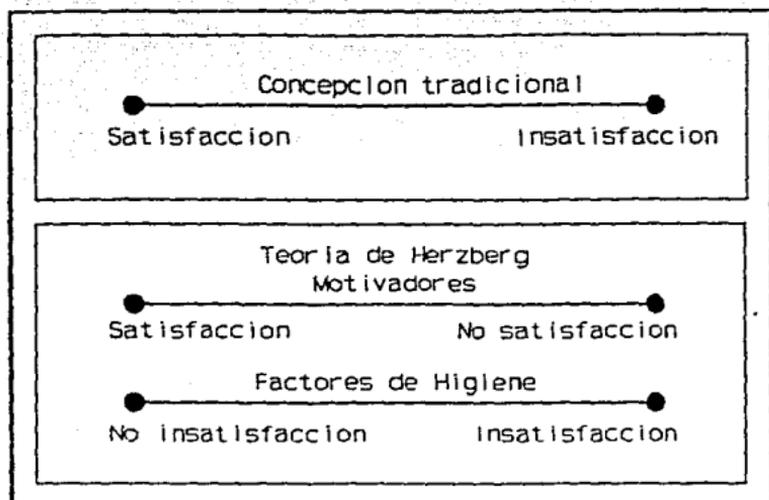


Fig. 2.4 Concepciones antagónicas de la satisfacción - insatisfacción.

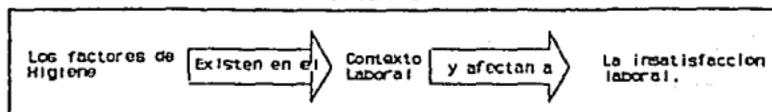
Otra conclusión a la que llegó Herzberg fue que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se creía. Como se observa en la figura 2.4, Herzberg propone la existencia de un continuo dual: el opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción", y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

FACTORES DE HIGIENE

Los aspectos que aparecen como fuente de insatisfacción tienen relación con el Contexto Laboral y Herzberg los denominó Factores de Higiene.

Los factores de higiene incluyen aspectos tales como: condiciones laborales, relaciones interpersonales, políticas administrativas y organizacionales, supervisión y salarios.

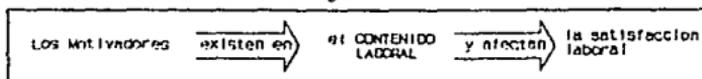
En base a la teoría de Herzberg los factores de higiene solo afectan la insatisfacción laboral. Si se mejoran estos factores en el trabajo, se pueden reducir los niveles de inconformidad de los trabajadores, pero esto no contribuirá a la satisfacción laboral.



MOTIVADORES O SATISFACTORES

Como se puede apreciar en la figura 2.3, los motivadores son parte del contenido laboral; es decir, se relacionan con lo que la gente hace en su trabajo.

Según la teoría de Herzberg, el desempeño está ligado a los satisfactores laborales; de manera que se pueden crear las condiciones para que los trabajadores experimenten la sensación de logro, reconocimiento, progreso y crecimiento en el desarrollo de su trabajo.



Shermerhorn ¹¹ resume la dinámica de los dos factores en

(11) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 52

los siguientes principios:

1. El mejoramiento de los factores de higiene puede evitar y ayudar a eliminar la insatisfacción laboral, pero no puede incrementar la productividad.
2. El mejoramiento de los satisfactores genera satisfacción laboral, pero no impide la insatisfacción.

Chiavenato¹² señala que los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de concordancia en cuanto a que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto, aunque presentan también importantes diferencias. La figura 2.5 facilita la comparación de los dos modelos.

Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento si está relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que sólo las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un buen trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aún en posiciones de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son

(12) Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos".
Edit. Mc. Graw-Hill. México, 1986. Pág. 57-58.

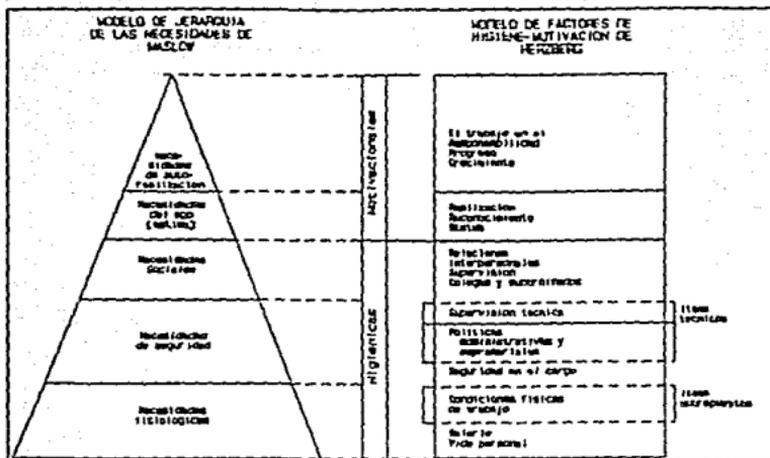


Figura 2.5 Una comparación de motivación de Maslow y Herzberg.

menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.

Para la realización de esta tesis se tomó en cuenta la teoría de Herzberg para conocer los factores que producen insatisfacción en el trabajo, y que a su vez están relacionados con la rotación de personal.

2.2.4 TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES

Otra teoría que utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis es la Teoría de las Tres Necesidades, propuesta por David McClelland. Este autor ¹³ afirma que existen tres necesidades que motivan a la

(13) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 121-123.

gente:

Necesidad de Logro (n Log): Es el deseo de hacer algo mejor o con más eficacia para resolver tareas complejas.

Necesidad de Afiliación (n Afil): Deseo de establecer y mantener relaciones amistosas con otras personas.

Necesidad de Poder (n Pod): Deseo de controlar a otras personas, para influir en su conducta, para ser responsable de otras personas.

Según Mclelland¹⁴ las personas con alta necesidad de logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, donde reciban inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y donde puedan establecer metas de dificultad moderada.

Los que están motivados por la n de afiliación se caracterizan por el deseo de gozar de la aceptación y el aprecio de la gente, prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

Las personas que se encuentran motivadas por el poder, les gusta ser jefes, luchar por influir en otros, prefieren las situaciones competitivas y orientadas al estatus y se preocupan más por influir en otros y obtener prestigio que por dar un rendimiento adecuado.

(14) Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pag. 131.

Shermerhorn ¹⁵ señala 2 aplicaciones prácticas de la teoría de las necesidades para las organizaciones: En primer lugar, las necesidades de logro, afiliación y poder complementan el cuadro de necesidades propuesto por Maslow y Alderfer, por lo tanto, contribuyen a lograr una mayor comprensión de la conducta de los individuos en el ambiente de trabajo.

La teoría de las necesidades es particularmente útil, porque cada necesidad está directamente asociada a un conjunto de preferencias individuales, como se puede apreciar en el cuadro 2.6

Necesidades Individuales	PREFERENCIAS LABORALES	Ejemplo
Alto nivel de necesidad de logro	Responsabilidad individual. Metas difíciles de alcanzar, aunque asequibles. Retroalimentación del desempeño.	Vendedores con una cuota alta y la oportunidad de ganar un bono individual.
Alto nivel de necesidad de afiliación.	Relaciones interpersonales. Oportunidades de comunicación.	Representante de servicio a clientes; miembro de una unidad de trabajo sujeta a un plan de bono de grupo.
Alto nivel de necesidad de poder.	Control sobre otras personas. Atención. Reconocimiento.	Posición formal de responsabilidad como supervisor; nombramiento como jefe de una tarea laboral especial o de una comisión.

Figura 2.6 Preferencias laborales de personas con necesidades altas de logro, afiliación y poder.

(15) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 123.

En segundo lugar, si las necesidades verdaderamente se adquieren, es posible dar a conocer a las personas los perfiles de necesidades que se requieren para alcanzar el éxito en varios tipos de trabajos. Y no solo eso, Robbins¹⁶ menciona al respecto "Se ha logrado entrenar a las personas para estimular su necesidad de logro. Si el trabajo exige una fuerte orientación al logro, la gerencia puede escoger a una persona con una gran necesidad de logro, o bien, desarrollar a su propio candidato sometiéndolo a un entrenamiento a imbuirle esa orientación".

2.2.5 TEORIA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es un proceso motivacional cuyos orígenes se fundamentan en la comparación social.

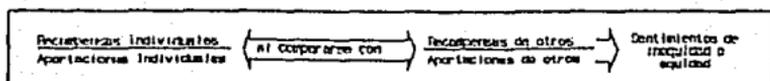
Stacy Adams¹⁷ establece que los empleados comparan el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con lo que consiguen otros, el resultado de esta comparación trae como consecuencia un sentimiento de inequidad que constituye un estado mental motivacional. Es decir, cuando la gente percibe que hay inequidad en su trabajo, tenderá a eliminar su sentimiento de disgusto y a restaurar el sentido de equidad de la situación.

La inequidad existe cuando los individuos sienten que las recompensas o estímulos recibidos por sus aportaciones laborales no corresponden a las recompensas que otras personas recibieron por sus contribuciones.

El proceso mental que determina los sentimientos de equidad o inequidad es el siguiente:

(16) Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pag. 133.

(17) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 125-126.



Un Sentimiento de Inequidad Negativa surge cuando una persona siente que ha recibido menos que otros en comparación por sus aportaciones.

El Sentimiento de Inequidad Positivo se da cuando la persona siente que ha recibido más que otros.

Ambos sentimientos constituyen Estados de Motivación.

Cuando se presentan se puede predecir que originarán uno o más de los siguientes comportamientos, a fin de restaurar el equilibrio:

EJEMPLOS DE CONDUCTA QUE SE PUEDEN PRESENTAR COMO RESULTADO DE SENTIMIENTOS DE INEQUIDAD NEGATIVA.

1. Modificación de las aportaciones laborales (reducir el esfuerzo).
2. Modificación de las recompensas recibidas (pedir un incremento salarial).
3. Renunciar.
4. Cambiar los puntos de comparación.
5. Racionalizar que la situación de inequidad es temporal y que será resuelta en el futuro.

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo, sino también la relación que éste tiene con lo que reciben otros. Cuando se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzos y resultados al hacer la comparación, surge la tensión, y esto es lo que constituye el fundamento de la motivación, a medida que el em-

pleado se esfuerza para alcanzar lo que él considera justo.

Robbins¹⁸ comenta al respecto, "Las injusticias creadas por una remuneración excesiva, al parecer no tienen una influencia muy significativa sobre el comportamiento en el trabajo. Por lo visto, el hombre tiene mucha más tolerancia a las injusticias por la remuneración excesiva, o puede racionalizarlas mejor que las injusticias por una baja remuneración".

Un adecuado manejo de la dinámica de la equidad es un punto medular para toda organización que busca crear un balance justo entre las recompensas y aportaciones de sus subordinados. Además las recompensas que al otorgarle producen un sentimiento de equidad pueden fomentar la satisfacción y el rendimiento laborales; en cambio, las que crean sentimientos de inequidad pueden deteriorar estos resultados clave del trabajo.

2.2.6 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

En la actualidad, la teoría de motivación que goza de mayor aceptación es la Teoría de las Expectativas. Aunque tiene sus críticos, la mayor parte de los resultados de la investigación la respalda.

En esencia esta teoría¹⁹ establece que la motivación de una persona para actuar (esforzarse) depende de la fuerza

(18) Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pag. 133.

(19) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 125-126.

con que cree poder alcanzar lo que desea.

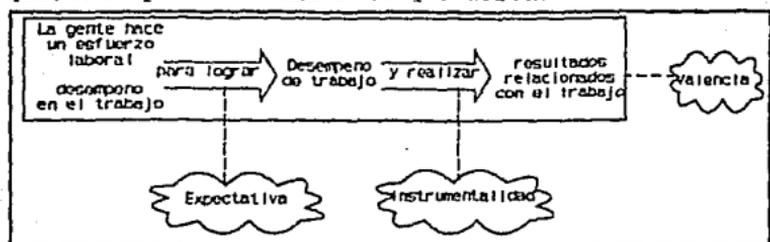


Fig. 2.8 Teoría de la expectativa.

A continuación definimos los tres conceptos básicos de la teoría de Vroom y enseguida se explicará el modelo:
Expectativa. Probabilidad asignada por un individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño determinado.

Instrumentalidad. Probabilidad asignada por un individuo de que un nivel dado de desempeño lo llevará a la obtención de los resultados deseados.

Valencia. Valor que otorga la persona a las distintas retribuciones laborales.

En este modelo hay dos tipos específicos de expectativas. El primero es la expectativa $E \rightarrow D$ que representa la certidumbre de que el esfuerzo conducirá al desempeño deseado. El segundo es la expectativa o Instrumentalidad $D \rightarrow R$, que son las creencias que tiene el individuo en relación a la posibilidad de que su desempeño lo conduzca a un resultado en particular.

La fuerza de motivación se determina multiplicando la expectativa $E \rightarrow D$ por la Instrumentalidad $D \rightarrow R$ por la valencia del resultado.

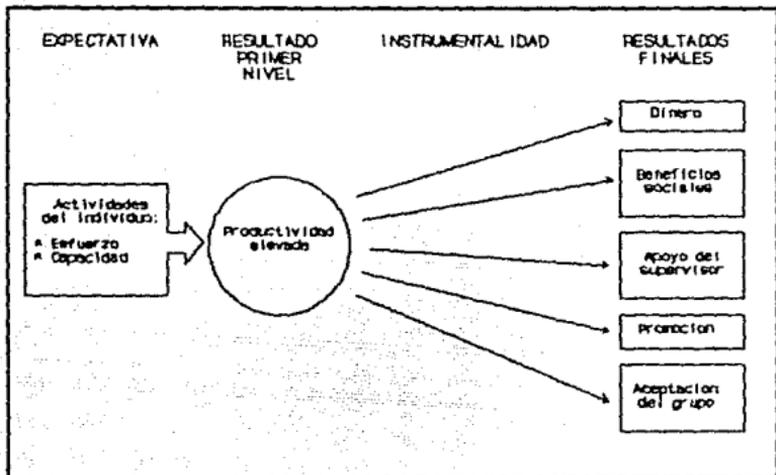


Fig. 2.9 Modelo de expectativa aplicado.

APLICACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Según Shermerhorn²⁸ la administración debe crear un ambiente laboral a fin de que las contribuciones al trabajo estén al servicio de las necesidades de la organización y también sean valoradas por los individuos como caminos para lograr las recompensas personales y los resultados.

²⁸ . Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 132-133.

Shermerhorn afirma que la administración puede influir en las expectativas mediante la selección de individuos con habilidades adecuadas, el entrenamiento del personal, mejorando la capacidad de la gente con habilidades y apoyándolos con el suministro de los recursos necesarios y estableciendo además, con toda claridad las metas que deben lograrse. La instrumentalidad se puede mejorar estableciendo claramente los contratos psicológicos, comunicando claramente las recompensas que se obtendrán en base al desempeño y confirmando las expectativas de recompensa y desempeño deseado en cuanto éste ocurra.

Finalmente, la administración puede influir en la valencia si es sensible a las necesidades individuales. Una vez que estas necesidades han sido identificadas, las recompensas deben ser ajustadas para responder más adecuadamente a ellas.

2.2.7 MODELO INTEGRADO DE MOTIVACION

Hoy en día, el campo de la motivación sigue siendo un punto focal de la investigación. Aún cuando es demasiado pronto para esbozar juicios definitivos en relación a la casualidad general, existen muchos investigadores que le está confiriendo cada vez mayor importancia al papel que las recompensas desempeñan en el proceso de la motivación.

Si se combinan los conceptos de motivación, desempeño y satisfacción, es factible representar su relación como se indica en la figura 2.11

Shermerhorn²¹ presenta esta versión modificada de la teoría de la Expectativa de Vroom, que se basa en la e-

(21) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 135-136.

cuación del desempeño individual. En ella, la teoría de la equidad desempeña un papel clave y se toman por separado el desempeño y la satisfacción, aunque como resultados laborales interdependientes.

Este modelo combina todo lo que se ha visto en este capítulo: necesidades, factores de higiene y motivación, Expectativas, equidad, desempeño y satisfacción.

Según Shermerhorn²², este modelo muestra que el desempeño es resultado de los atributos personales, los esfuerzos que realiza la persona y el apoyo que ésta recibe de la organización; donde:

- Los atributos personales se relacionan con la capacidad de desempeño.
- Los esfuerzos de trabajo se relacionan con la voluntad de alcanzar un desempeño determinado.
- El apoyo organizacional se relaciona con la posibilidad de lograr un desempeño.

La siguiente figura permite entender con mayor claridad los fundamentos básicos de la ecuación del desempeño individual. Para que una persona alcance un rendimiento alto debe tener capacidad, voluntad y oportunidad de dar su máximo rendimiento.

Continuando con el modelo, tenemos que el desempeño está determinado por los atributos individuales, el esfuerzo laboral y el apoyo organizacional. La motivación personal directamente determina el esfuerzo laboral y la clave para la motivación es la habilidad de la administración para crear un ambiente laboral que verdaderamente responda a las necesidades y metas de los empleados. El que el am-

(22) Shermerhorn, Hunt y Osborn. Op. Cit. Pag. 134-136.

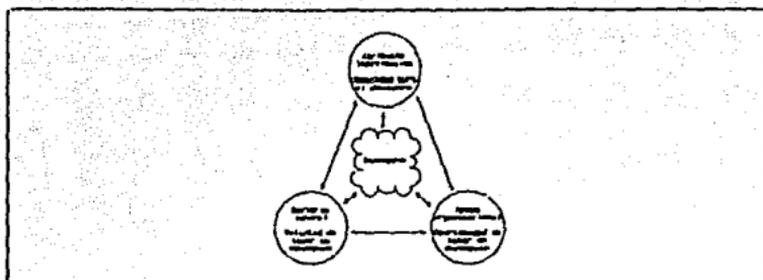


Figura 2.10 Dimensiones de los factores del desempeño individual.

biente laboral contribuya o no a la motivación dependerá de la disponibilidad de las recompensas.

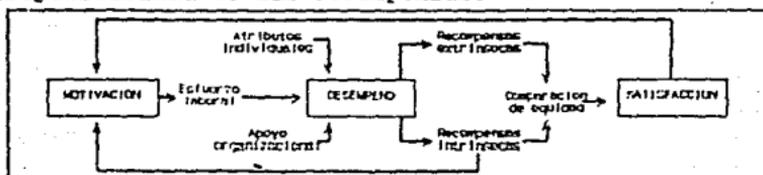


Figura 2.11

Cuando el sujeto experimenta recompensas intrínsecas por la realización de su trabajo, la motivación puede ser positiva y directamente afectada. La motivación también es resultado de la satisfacción laboral que ocurre cuando se advierte que las recompensas extrínsecas o intrínsecas han sido distribuidas equitativamente. Cuando se tienen sentimientos de inequidad, la satisfacción se torna baja y la motivación disminuye.

Hasta este punto, se han visto algunas teorías de la satisfacción y el proceso de la motivación laboral.

Las teorías de la satisfacción de Maslow, Alderfer y McClelland son de utilidad porque ayudan a identificar y entender las necesidades individuales.

La teoría de los dos factores de Herzberg hace una importante distinción entre los factores que producen satisfacción y los factores relacionados con la insatisfacción, además plantea técnicas específicas para crear satisfactores laborales (motivadores) en el trabajo.

La teoría de la equidad introduce la importante dinámica de la comparación social. La teoría de la expectativa enfatiza la importancia del papel que juegan las expectativas, las instrumentalidades y valencias al determinar la motivación para el trabajo.

La teoría de la expectativa resulta de especial valor porque permite integrar los múltiples conocimientos de las teorías de la satisfacción y del proceso. Por este motivo en la última parte de este capítulo se incluyó un modelo integrado de motivación que puede ayudar a predecir el desempeño individual y la satisfacción laboral.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 OBJETIVO

El presente trabajo tiene como finalidad identificar las causas de rotación del personal operativo de una Industria Maquiladora y a partir de un análisis de éstas, proponer una serie de acciones tendientes a reducir la rotación.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Que factores de tipo personal, del ambiente de trabajo, del contenido de trabajo y de la organización tienen relación con la rotación de personal de una industria maquiladora del giro electrónico?

3.3 SUJETOS

La investigación se realizó con dos grupos de sujetos. El primer grupo estuvo formado por una muestra de 90 ex-empleadas a nivel operativo que se dieron de baja durante el año de 1989 de una Industria Maquiladora del giro electrónico. (aproximadamente el 15 % del total de bajas). El segundo grupo estuvo formado por el total de operadoras que laboraban en la empresa en el período en el que se realizó la investigación. N= 248. .

3.4 VARIABLES

Las variables que se investigarán en el presente estudio son las siguientes:

3.4.1 CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Las características personales llamadas también "Atributos demográficos" son variables de antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser¹. Las características personales que se considerarán en esta investigación son las siguientes:

- a. Edad
- b. Estado civil
- c. Escolaridad
- d. Tiempo de radicar en la localidad
- e. Numero de hijos
- f. Dificultades en el cuidado de los hijos
- g. Historia laboral
- h. Razones por las que trabaja

3.4.2 EL AMBIENTE DE TRABAJO

En esta categoría se consideran todos aquellos factores de la situación de trabajo en la que el empleado se encuentra. En esta categoría se consideran las siguientes variables:

(1) Shermerhorn, Hunt y Osborn.
"Comportamiento en las organizaciones".
Interamericana, México, 1987. Pag. 82.

- a. Trato del supervisor
- b. Condiciones físicas de trabajo
- c. Relaciones con compañeros de trabajo

3.4.3 CONTENIDO DEL TRABAJO

Estos factores están directamente relacionados con el trabajo en si, y aquí se considerarán las siguientes:

- a. Gusto por el trabajo
- b. Grado de dificultad percibido
- c. Grado de interés

3.4.4 LA ORGANIZACION

Porter y Steers² definen éstos factores como "aquellas variables que afectan al individuo y que están determinadas por personas o eventos externos al grupo inmediato de trabajo"

En esta categoría y para fines de éste estudio, se considerarán las siguientes variables:

- a. Sueldo
- b. Políticas de la organización (horario)
- c. Prestaciones (comida)
- d. Distancia a la planta

(2) Porter L.W. y Steers R.M.
"Organizational, Work and Personal
Factors in Employee Turnover and
Absenteeism".
Psychological Bulletin, E.U.A. 1973.
Vol. 80. Pag. 166-167.

3.4.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

A continuación se detalla la correspondencia entre las preguntas del cuestionario y las variables consideradas:

VARIABLES	PREGUNTA
<u>I. FACTORES PERSONALES</u>	
Edad	1
Estado civil	2
Tiempo radicando en la localidad	3
Numero de hijos	4,5,6
Dificultad en el cuidado de los hijos	7
Escolaridad	8
Historia laboral	9,10,11
Antigüedad	12
<u>II. FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE DE TRABAJO</u>	
Condiciones físicas de trabajo	14
Trato del supervisor	15
Relaciones con compañeros de trabajo	16
<u>III. FACTORES RELACIONADOS CON LA ORGANIZACION</u>	
Sueldo	13
Políticas de la Organización	18.a
Prestaciones	18.b
Distancia	19

IV. FACTORES RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DEL TRABAJO.

Gusto por el trabajo	23
Grado de dificultad	24
Grado de interés	25

V. FACTORES QUE CAUSAN SATISFACCION E INSATISFACCION

Satisfacción	20
Insatisfacción	21

3.5. TIPO DE DISEÑO

Se utilizó el diseño Expost-facto; ya que se trata de una investigación en la que el investigador no tiene control sobre la(s) variable(s) independientes(s) dado que ésta ya ocurrió y/o porque no se puede manipular.

HIPOTESIS

H1: Habrá diferencias significativas al nivel de .05 en las características personales de las operadoras que renuncian y las operadoras "estables".

H2: Habrá diferencias significativas al nivel de .05 en las actitudes hacia el ambiente de trabajo entre las operadoras que renuncian y las operadoras "estables".

H3: Habrá diferencias significativas al nivel de .05 en las actitudes hacia el contenido de trabajo entre las operadoras que renuncian y las operadoras "estables".

H4: Habrá diferencias significativas al nivel de .05 en las actitudes hacia diversos factores de la organización entre las operadoras que renuncian y las operadoras "estables".

3.6 DISEÑO DE LA MUESTRA

3.6.1 SELECCION DE LAS MUESTRAS

El procedimiento utilizado para seleccionar la muestra de ex-empleadas fue de tipo aleatorio sistemático, utilizando los listados de bajas del personal operativo durante el periodo Enero - Noviembre 1989.

La segunda muestra estuvo integrada por el 100% de empleadas a nivel operativo que laboraban en la empresa en el periodo en el que se realizó la investigación; sin embargo, para el análisis estadístico solamente se utilizó la información de aquellas empleadas con una antigüedad igual o mayor de 6 meses. (76% del total).

3.6.2 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE EX-EMPLEADAS

La muestra estuvo integrada por 62 personas del sexo femenino cuyas edades fluctúan entre los 15 y los 40 años, siendo el promedio de 19.5 años.

Un 64% de la muestra son solteras, el 24% casadas, y el 11% restante son viudas, divorciadas, madres solteras o viven en unión libre.

El 98% de la muestra tiene estudios de Primaria, un 51.6% estudios de Secundaria y el 48.4% tiene otros estudios o estudios incompletos.

El 66% tenía menos de 6 meses trabajando en la empresa, un 9.7% entre 6 meses y 1 año y un 24% más de 1 año.

3.6.3 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE EMPLEADAS

Esta muestra estuvo integrada por 169 personas, de las cuales el 95% eran del sexo femenino y un 5% del sexo masculino, cuyas edades fluctúan entre los 15 y los 40 años de edad, siendo el promedio de 25.9 años.

El 57% de la muestra es de solteros, un 25% son casados y el 18% restante son viudos, divorciados, madres solteras o viven en unión libre.

En cuanto a escolaridad, el 99% de la muestra, cuenta con estudios de Primaria, el 61% con estudios de Secundaria y un 53% con otro tipo de estudios o estudios incompletos.

En cuanto a la antigüedad en la planta; el 28% de la muestra tiene entre 6 meses y 1 año, el 21% entre 1 y 2 años y el 51% más de 2 años.

3.7 ESCENARIO

La investigación se realizó en una industria Maquiladora del giro Electrónico, ubicada en la ciudad de Chihuahua, la cual se dedica a fabricar ensamblajes electrónicos para equipos de radar, los cuales son enviados para su venta a Estados Unidos.

3.8 INSTRUMENTO

La investigación de las variables se llevó a cabo por medio de dos cuestionarios de 25 y 22 reactivos respectivamente elaborados por el autor, con el siguiente formato: (ver anexo 1, 2 y 3).

CUESTIONARIO I (ex-operadoras)

DATOS GENERALES: Nombre, Puesto y Area.

I. DATOS PERSONALES.

En esta parte del cuestionario se incluyeron todos los factores de tipo personal tales como: edad, estado civil, tiempo de radicar en Chihuahua, número de hijos y edades de los mismos, dificultad en el cuidado de los hijos, escolaridad e historia laboral.

II. ACTITUD HACIA LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE DE TRABAJO.

En esta sección se solicita la opinión de las ex-empleadas respecto a diversos aspectos de la organización tales como: sueldo, condiciones físicas de trabajo, trato del supervisor, relaciones con compañeros de trabajo, etc.

III. ACTITUD HACIA EL TRABAJO

Los reactivos de esta sección van encaminados a investigar la opinión del empleado respecto a su trabajo en relación con 3 aspectos del mismo: agrado o desagrado, grado de dificultad, grado de interés.

IV. RAZONES POR LAS QUE RENUNCIO

Además de incluir la pregunta sobre las razones por las que renunció, también se investiga lo que más le agradó de la empresa y lo que menos le gustó y si regresarían a la empresa si pudieran.

CUESTIONARIO II (Utilizado con las operadoras de la planta).

Este cuestionario fue muy similar al cuestionario I, sólo que algunas preguntas de la parte I y II fueron omitidas o modificadas debido a su inaplicabilidad*. La parte V (razones por las que renunció) se omitió totalmente por razones obvias. Ver anexo 4.

* La pregunta No. 13 fue eliminada por instrucciones del Gerente General de la planta ya que no quería crear expectativas de aumento de sueldo entre las operadoras.

3.9 PROCEDIMIENTO

La investigación se dividió en 3 etapas, las cuales fueron conducidas durante el periodo de Octubre de 1989 - Abril de 1990.

1a. Etapa. - Se realizó en base a un análisis de los registros de rotación y entrevistas de salida del Departamento de Personal para determinar el grado y naturaleza de rotación de esta empresa.

2a. Etapa. - Esta etapa se realizó con la finalidad de obtener datos sobre características personales del personal operativo que renunció durante 1989, sus actitudes hacia diferentes aspectos de la organización y las razones por las que renunció; para ello se aplicó el cuestionario I.

3a. Etapa. - Esta fase se realizó para obtener datos sobre las características personales del personal operativo con 6 meses o más de antigüedad en la planta y sus actitudes hacia diversos aspectos de la organización. Estos datos fueron obtenidos por medio del cuestionario tipo II, el cual fue aplicado al total de

operadoras que laboran en la planta en el momento de realizarse el estudio. N=240

3.9.1 PILOTEO DEL CUESTIONARIO.

El estudio piloto se llevó a cabo con la finalidad de determinar si los sujetos eran capaces de comprender con exactitud cada uno de los reactivos del cuestionario. Para ello se seleccionó una muestra al azar a nivel operativo, el cual estuvo integrado por 20 ex-operadoras a quienes se les aplicó el cuestionario.

En base a los resultados obtenidos se tuvieron que hacer algunas modificaciones quedando un total de 25 reactivos para el cuestionario I y 23 reactivos para el cuestionario II.

3.9.2. APLICACION DEL CUESTIONARIO I.

Una vez realizadas las modificaciones necesarias al cuestionario, se seleccionó la muestra definitiva de 90 ex-empleadas; de éstas solamente se pudo obtener información de 62 personas, ya que dentro de la muestra hubo 16 personas que cambiaron de residencia, 6 cuyo domicilio no fue localizado y 6 cuestionarios que fueron anulados por falsedad en la información.

A las personas seleccionadas en la muestra se les visitó en su domicilio y se les dieron las siguientes instrucciones: "Soy un consultor de la maquiladora "X" y estoy realizando una investigación acerca de las causas de la rotación en ésta maquiladora, para lo cual le voy a hacer algunas preguntas que me permitirán conocer su opinión sobre diversos aspectos de la planta." Sus respuestas serán absolutamente confidenciales, por lo que le suplico trate de ser lo mas sincero al contestarme. La información fue recabada a través de una entrevista siguiendo el formato del cuestionario I.

3.9.3. APLICACION DEL CUESTIONARIO II.

La aplicación del cuestionario tipo II al personal operativo se llevó a cabo a lo largo de 3 días en grupos de 20 trabajadores en el comedor de la planta. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 minutos; una vez reunidos los sujetos en el comedor, una persona del Departamento de personal de la empresa, les dio una breve explicación acerca de la finalidad del estudio e inmediatamente después se les dieron las instrucciones sobre la forma de contestar el cuestionario.

3.9.4. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

- 1.- Los 240 cuestionarios aplicados al personal operativo actual fueron divididos en 2 grupos: personal con 6 meses o mas de antigüedad y personal con menos de 6 meses de antigüedad, quedando en total 169 y 71 respectivamente.
- 2.- De las 48 entrevistas realizadas con las ex-operadoras se eliminaron 6 por dudarse de la veracidad de la información, quedando un total de 62 cuestionarios.
- 3.- Como tratamiento estadístico se utilizó la prueba de χ^2 de Pearson para 2 muestras independientes, cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Esta fórmula se aplicó a cada uno de los reactivos del cuestionario con los resultados de ambos grupos. (Personal operativo y ex-operadoras).

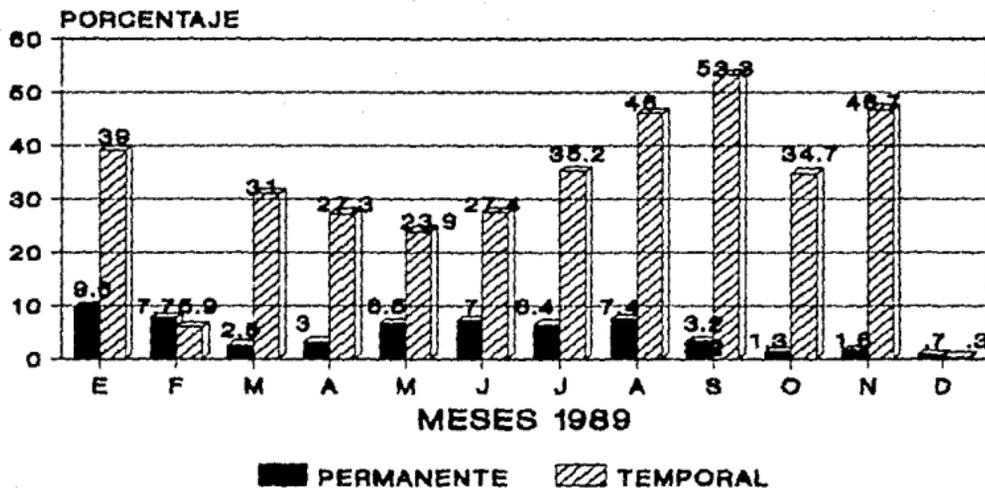
3.10. RESULTADOS.

3.10.1 RESULTADOS DE LOS REGISTROS DE ROTACION Y ENTREVISTAS DE SALIDA DURANTE 1989. (Personal operativo).

PORCENTAJE DE ROTACION DE PERSONAL OPERATIVO TEMPORAL Y PERMANENTE EN 1989. (Ver gráfica)

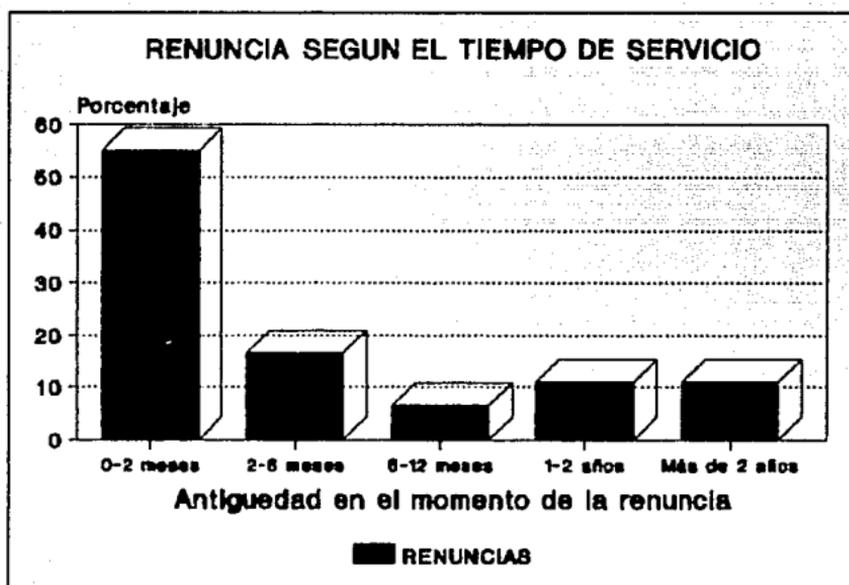
	Promedio mensual	Acumulativo anual
Temporal	31%	372.7%
Permanente	4.8%	57.95%
Promedio	17.9	

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL 1989



RENUNCIA SEGUN EL TIEMPO DE SERVICIO (Gráfica II)

0-2 meses	55%
2-6 meses	16.6%
6-12 meses	6.5%
1-2 años	11%
mas de 2 años	11%



Graf. 2

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

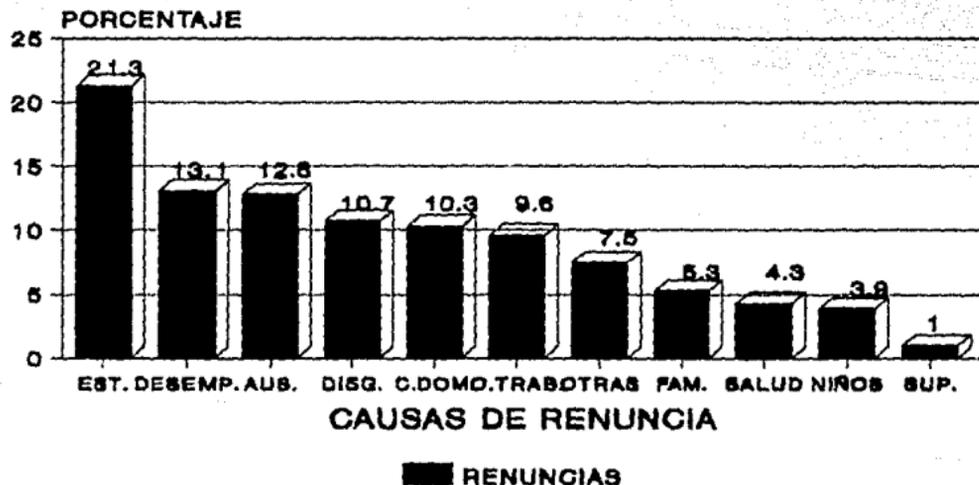
CAUSAS DE ROTACION (Gráficas III y IV)

Las principales causas de rotación detectadas a través de las entrevistas de salida fueron las siguientes:

PERSONAL OPERATIVO TEMPORAL

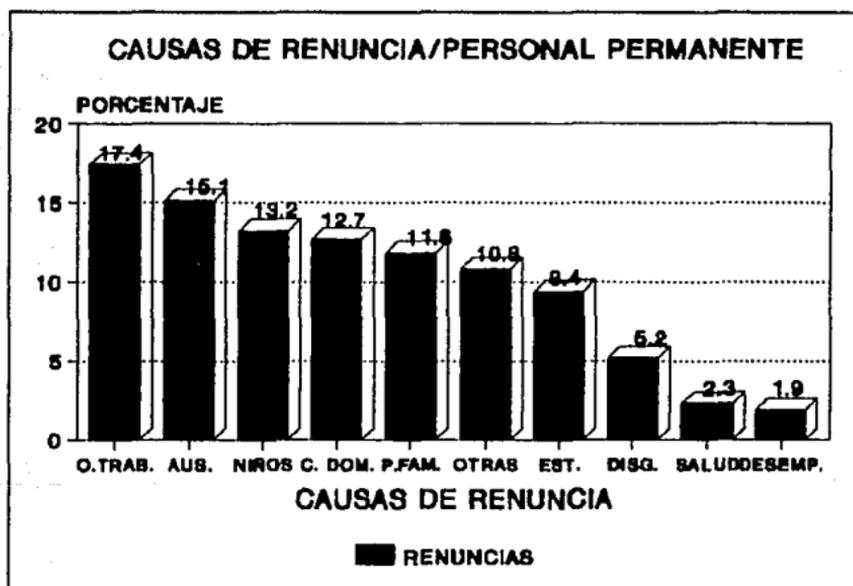
estudios	21.3%
mal desempeño	13.1%
ausentismo	12.8%
no le gustó el trabajo	10.7%
cambio de residencia	10.3%
otro trabajo	9.6%
otras	7.5%
problemas familiares	5.3%
problemas de salud	4.3%
cuidado de niños	3.9%
problemas con el supervisor	1%

CAUSAS DE RENUNCIA/PERSONAL TEMPORAL



PERSONAL OPERATIVO PERMANENTE

mejor trabajo	17.4%
faltas	15.1%
cuidado de niños	13.2%
cambio de domicilio	12.7%
problemas familiares	11.8%
otras	10.8%
estudios	9.4%
no le gustó el trabajo	5.2%
problemas de salud	2.3%
mal desempeño	1.9%



Graf. IV

3.10.2 COMENTARIOS

Como se puede apreciar en la gráfica I, el índice de rotación es mucho más elevado en el personal temporal que en el personal permanente.

En la gráfica II se observa que el 55% de la rotación se da antes de que la operadora cumpla 2 meses de antigüedad y un 72% con personal que todavía no cumple los 6 meses de laborar en la empresa; el porcentaje de rotación disminuye considerablemente entre los 2 y los 6 meses (17%), llegando a su mínimo porcentaje cuando la "operadora" se ha adaptado a su trabajo y a la organización; esto como se puede apreciar ocurre entre los 6 meses y un año..

Algo que es preocupante, es que ese índice vuelve a incrementarse cuando la operadora lleva más de un año en la empresa, lo que puede significar:

- falta de reto en su trabajo
- cansancio y/o aburrimiento
- insatisfacción con su sueldo

En la gráfica III y IV se puede observar que las principales causas de rotación difieren entre el personal temporal y el permanente. Estos resultados indican claramente que las causas de renuncia pueden variar con el tiempo de permanencia del empleado en la empresa.

3.10.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO I APLICADO A EX-OPERADORAS.

La muestra definitiva del estudio estuvo formada por 52 sujetos del sexo femenino del personal operativo. A continuación se presentan los resultados del cuestionario; todos los porcentajes han sido redondeados y algunas tablas muestran datos cuyos totales son diferentes al total de encuestas debido a que se podía dar más de una respuesta.

I. DATOS PERSONALES

1. EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-17	14	22.5
18-20	20	32.3
21-23	14	22.6
24-26	5	8
27-29	4	6.5
30-32	0	0
Más de 35	4	6.5

X= 19.5

2. ESTADO CIVIL

CASADA	15	24.0
SOLTERA	40	64.5
DIVORCIADA	2	3.0
UNION LIBRE	4	6.4
OTROS	1	1.6

3. TIEMPO DE RADICAR EN CHIHUAHUA

MAS DE 2 AÑOS	31	98.4
DE 1 A 2 AÑOS	0	0.0
6 MESES A 1 AÑO	0	0.0
MENOS 6 MESES	1	1.6

4. TIENE HIJOS

SI	10	29.0
NO	44	71.0

5. NUMERO DE HIJOS

1-2	17	94.0
3-4	1	6.0
5 ó MAS	0	0.0

6. EDAD DE LOS HIJOS

1-3 AÑOS	15	60.0
4-6 AÑOS	6	24.0
7-9 AÑOS	1	4.0
10 ó MAS	4	16.0

7. QUIEN LOS CUIDA CUANDO UD. TRABAJA.

MAMA	6	33.0
SUEGRA	1	5.0
ESPOSO	1	5.0
PARIENTES	1	5.0
GUARDERIA	1	5.0
SOLOS	5	28.0
OTROS	4	17.0

8. ESCOLARIDAD

PRIMARIA	61	98.4
SECUNDARIA	32	51.6
COMERCIO	10	14.0
ESTUDIOS INC.	12	19.6
OTROS	9	15.0

9. RAZON FOR LA QUE TRABAJA.

NECESIDAD	21	33.9
SUPERACION	12	19.6
INDEP.ECON.	23	37.1
OTROS	6	9.6

10. TRABAJO ANTES DE ENTRAR A "X"

SI	42	67.7
NO	20	32.3

11. TIPO DE EMPRESA.

MAQUILADORA ELECTRICA-		
ELECTRONICA	28	34.1
MAQUILADORA AUTO.	15	18.2
MAQUILADORA TEXTIL	6	7.3
OTRAS MAQUILADORAS	16	19.5
EMPRESAS NACIONALES	12	14.6
EN E.U.A.	1	1.2
EN CASA	4	4.8

12. TIEMPO QUE LABORO EN TRABAJOS ANTERIORES.

MAS DE 6 MESES	49	59.8
MENOS DE 6 MESES	33	40.2

13. TIEMPO QUE TRABAJO EN "X"

HASTA 30 DIAS	22	35.5
31 A 60 DIAS	5	8.0
61 DIAS A 6 MESES	14	22.6
6 MESES A 1 AÑO	6	9.7
1 A 2 AÑOS	7	11.3
MAS DE 2 AÑOS	8	12.9

II. FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA ORGANIZACION.

14. OPINION SOBRE EL SUELDO

MUY SATISFECHO	1	1.6
SATISFECHO	20	34.0
INSATISFECHO	30	51.0
MUY INSATISFECHO	8	13.0

15. OPINION RESPECTO LAS CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO.

VENTILACION

MUY SATISFECHO	14	22.6
SATISFECHO	37	59.6
INSATISFECHO	6	9.7
MUY INSATISFECHO	2	3.2
NO CONTESTO	3	4.8

ILUMINACION

MUY SATISFECHO	16	25.8
SATISFECHO	42	67.7
INSATISFECHO	1	1.6
MUY INSATISFECHO	0	0.0
NO CONTESTO	3	4.8

LIMPIEZA

MUY SATISFECHO	27	43.5
SATISFECHO	34	54.0
INSATISFECHO	1	1.6
MUY INSATISFECHO	0	0.0

NIVEL DE RUIDO

MUY SATISFECHO	14	22.6
SATISFECHO	39	62.9
INSATISFECHO	6	9.7
MUY INSATISFECHO	0	0.0
NO CONTESTO	3	4.8

SEGURIDAD

MUY SATISFECHO	22	35.5
SATISFECHO	40	64.5
INSATISFECHO	0	0.0
MUY INSATISFECHO	0	0.0

16. OPINION SOBRE EL TRATO DEL SUPERVISOR.

MUY SATISFECHO	30	48.4
SATISFECHO	22	35.5
INSATISFECHO	5	8.1
MUY INSATISFECHO	1	1.6
NO CONTESTO	4	6.4

17. OPINION SOBRE SUS RELACIONES CON COMPAÑERAS DE TRABAJO.

MUY SATISFECHO	27	43.5
SATISFECHO	26	41.9
INSATISFECHO	4	6.4
MUY INSATISFECHO	2	3.2
NO CONTESTO	3	4.8

18.A OPINION RESPECTO A HORARIO DE TRABAJO.

MUY SATISFECHO	40	64.5
SATISFECHO	19	30.6
INSATISFECHO	1	1.6
MUY INSATISFECHO	1	1.6
NO CONTESTO	1	1.6

18.B OPINION RESPECTO A LA COMIDA.

MUY SATISFECHO	15	24.2
SATISFECHO	27	43.5
INSATISFECHO	18	30.0
MUY INSATISFECHO	0	0.0
NO CONTESTO	1	2.0

19. TIEMPO EN TRASLADARSE A SU TRABAJO.

HASTA 30 MINUTOS	23	37.0
DE 31 A 60 MINUTOS	30	48.3
MAS DE 1 HORA	9	14.5

20. LO QUE MAS LE GUSTO DE "X".

EL AMBIENTE DE TRABAJO	34	43.8
TODO	15	19.5
EL TIPO DE TRABAJO	7	9.1
HORARIO	5	6.5
COMUNICACION	4	5.2
LAS INSTALACIONES	4	5.2
OTRAS*	8	10.7

* (LIMPIEZA, FESTEJOS, MUSICA AMBIENTAL, AREA DE ISB, COMEDOR, CERTIFICACIONES).

21. LO QUE MENOS LE GUSTO DE "X".

NADA	24	38.7
EL TRABAJO	9	14.5
EL SUELDO	8	12.9
LA COMIDA	5	9.7
EL TRATO DEL SUPERVISOR	3	4.8
PROBLEMAS CON COMPAÑERAS	3	4.8
FAVORITISMO SUPERVISOR	2	3.2

22. RAZONES POR LAS QUE RENUNCIO.22.A PERSONAL CON 0 A 2 MESES DE ANTIGUEDAD.

SUELDO	25.7
TRABAJO DIFICIL	17.1
PROBLEMAS DE SALUD	11.4
PROBLEMAS PERSONALES	11.4
PROBLEMAS DE TRANSPORTE	11.4
POR ESTUDIOS	5.7
CONFLICTO-SUPERVISOR	2.4
QUERIA DESCANSAR	2.4
PROBLEMAS CUIDADO HIJOS	2.4
SE FUE A E.U.A.	2.4

22.B PERSONAL CON 2 A 6 MESES DE ANTIGUEDAD.

SUELDO	33.3
PROBLEMAS PERSONALES	14.3
PROBLEMAS DE TRANSPORTE	14.3
CAMBIO DE DOMICILIO	9.3
PROBLEMAS DE SALUD	4.8
CONFLICTO-SUPERVISOR	4.8
QUERIA DESCANSAR	4.8
PROBLEMAS CUIDADO HIJOS	4.8
CONFLICTO-COMPAÑEROS	4.8
TRABAJO DIFICIL	4.8

22.C PERSONAL CON MAS DE 6 MESES DE ANTIGUEDAD.

SUELDO	22.2
CONFLICTO-SUPERVISOR	22.2
PROBLEMAS CUIDADO HIJOS	14.8
CONFLICTO-COMPAÑEROS	11.0
PROBLEMAS PERSONALES	7.4
QUERIA DESCANSAR	7.4
PROBLEMAS DE SALUD	3.7
ESTUDIOS	3.7
OTROS	7.6

III. ACTITUD HACIA EL TRABAJO.23. COMO CONSIDERABA SU TRABAJO

LE GUSTABA MUCHO	29	46.8
LE GUSTABA	23	37.1
NO LE GUSTABA	7	11.3
LE DISGUSTABA	2	3.2
NO CONTESTO	1	1.6

24. GRADO DE DIFICULTAD

MUY DIFICIL	7	11.3
MAS O MENOS DIFICIL	27	43.5
FACIL	23	37.1
MUY FACIL	5	8.1
NO CONTESTO	1	1.6

25. GRADO DE INTERES

MUY INTERESANTE	36	58.1
INTERESANTE	19	30.6
ABURRIDO	5	8.1
MUY ABURRIDO	1	1.6
NO CONTESTO	1	1.6

3.10.4 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO II APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO.

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a las operadoras con una antigüedad igual o mayor de 6 meses. N = 169.

El 95% de la población es de sexo femenino y el 5% de sexo masculino.

I. DATOS PERSONALES1. EDAD

15-17	12	7.0
18-20	32	19.0
21-23	54	32.0
24-26	32	19.0
27-29	09	5.0
30-32	10	6.0
33-35	07	4.0
MAS DE 35	13	8.0

2. ESTADO CIVIL

CASADA	42	25.0
SOLTERA	96	57.0
DIVORCIADA	2	1.0
UNION LIBRE	7	4.0
OTROS	22	13.

0

3. TIEMPO DE RADICAR EN CHIHUAHUA

MENOS DE 6 MESES	0	0.0%
6 MESES- 1 AÑO	2	1.0%
1 - 2 AÑOS	1	.05
MAS DE 2 AÑOS	166	98.0

4. TIENE HIJOS.

SI	64	38.0
NO	105	62.0

5. NUMERO DE HIJOS

1 - 2	46	72.0
3 - 4	13	20.0
5 ó MAS	5	8.0

6. EDAD DE LOS HIJOS

1 A 3 AÑOS	28	23.0
4 A 6 AÑOS	16	13.0
7 A 9 AÑOS	18	15.0
10 ó MAS AÑOS	59	49.0

7. QUIEN LOS CUIDA.

MAMA	36	56.0
SUEGRA	3	5.0
ESPOSO	3	5.0
PARIENTES	5	8.0
OTROS	17	26.0

8. ESCOLARIDAD.

PRIMARIA	168	99.0
SECUNDARIA	103	61.0
COMERCIO	15	9.0
PREPARATORIA	11	17.0
ESTUDIOS INC.	46	27.0

9. RAZON POR LA QUE TRABAJA.

NECESIDAD	127	76.0
YA NO QUISO ESTUDIAR	11	6.0
INDEPENDIZARSE	13	8.0
FOR SUPERACION	5	3.0
OTRAS	12	7.0

10. TRABAJO ANTES DE ENTRAR A "X".

SI	111	68.0
NO	52	32.0

11. TIPO DE EMPRESA.

MAQ.ELECTRONICA	48	32.0
MAQ.AUTOMOTRIZ	7	5.0
MAQ. TEXTIL	18	12.0
OTRAS MAQUILADORAS	16	11.0
EMPRESAS NACIONALES	19	13.0
COMERCIO	30	20.0
SERVICIOS	7	5.0
EN CASA	5	3.0

12. TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN "X"

MAS 6 MESES-1 AÑO	47	28.0
1-2 AÑOS	36	21.0
MAS DE 2 AÑOS	86	51.0

11. FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA ORGANIZACION.13. OPINION RESPECTO A CONDICIONES FISICAS DEL AREA DE TRABAJO.

VENTILACION

MUY SATISFECHO	17	10.0
SATISFECHO	39	35.0
INSATISFECHO*	86	51.0
MUY INSATISFECHO	7	4.0

* Las personas que externaron esta opinión en su mayoría son del área de preparación.

ILUMINACION

MUY SATISFECHO	42	25.0
SATISFECHO	99	58.0
INSATISFECHO	25	15.0
MUY INSATISFECHO	3	2.0

LIMPIEZA

MUY SATISFECHO	59	35.0
SATISFECHO	83	49.0
INSATISFECHO	25	15.0
MUY INSATISFECHO	2	1.0

RUIDO

MUY SATISFECHO	26	15.0
SATISFECHO	70	41.0
INSATISFECHO	62	37.0
MUY INSATISFECHO	11	7.0

SEGURIDAD

MUY SATISFECHO	65	38.0
SATISFECHO	85	50.0
INSATISFECHO	18	11.0
MUY INSATISFECHO	1	1.0

14. OPINION SOBRE EL TRATO DEL SUPERVISOR.

MUY SATISFECHO	60	36.0
SATISFECHO	74	44.0
INSATISFECHO*	31	18.0
MUY INSATISFECHO	4	2.0

* La mayoría de las personas que externaron esta opinión lleva más de 2 años trabajando en la empresa.

15. OPINION SOBRE COMPANEROS DE TRABAJO.

MUY SATISFECHO	70	41.0
SATISFECHO	80	47.0
INSATISFECHO	18	11.0
MUY INSATISFECHO	1	1.0

16.A OPINION RESPECTO A HORARIO.

MUY SATISFECHO	120	71.0
SATISFECHO	45	27.0
INSATISFECHO	4	2.0
MUY INSATISFECHO	0	0.0

16.B OPINION RESPECTO A LA COMIDA.

MUY SATISFECHO	7	4.0
SATISFECHO	27	16.0
INSATISFECHO	112	66.0
MUY INSATISFECHO	23	14.0

17. TIEMPO EN TRASLADARSE A SU TRABAJO.

HASTA 30 MINUTOS	55	33.0
31-60 MINUTOS	99	58.0
MAS DE 1 HORA	15	9.0

18. LO QUE MAS LE GUSTA DE LA EMPRESA.

AMBIENTE DE TRABAJO	100	56.0
EL HORARIO	44	25.0
TODO	11	6.0
EL TIPO DE TRABAJO	17	10.0
OTRAS*	6	3.0

* (Comunicación, actividades deportivas, oportunidades de desarrollo, instalaciones)

19. LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA EMPRESA.

NADA	47	36.0
LA COMIDA	39	30.0
EL SUELDO	18	14.0
HORAS EXTRAS	9	7.0
EL TRATO DEL SUP.	7	5.0
OTRAS	9	21.0

* (Presión en el trabajo, falta de comunicación, supervisores, ventilación, falta de transporte)

III. ACTITUD HACIA EL TRABAJO.

20. COMO CONSIDERA SU TRABAJO.

LE GUSTA MUCHO	92	54.0
LE GUSTA	76	45.0
NO LE GUSTA	1	1.0
LE DISGUSTA	0	0.0

21. GRADO DE DIFICULTAD.

MUY DIFICIL	2	1.0
DIFICIL	29	17.0
FACIL	118	70.0
MUY FACIL	20	12.0

22. GRADO DE INTERES.

MUY INTERESANTE	119	70.0
INTERESANTE	44	26.0
ABURRIDO	6	4.0
MUY ABURRIDO	0	0.0

3.11 ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA FORMULA X - A
CADA UNO DE LOS REACTIVOS DEL CUESTIONARIO.

TABLA 1. EDAD

	<u>DESERTORAS</u>	<u>ESTABLES</u>
15-17	14	12
18-20	20	32
21-23	14	54
24-26	5	32
27-29	4	9
30-32	1	10
33-35	0	7
+ de 35	4	13

$$X_t = 14.04$$

$$G_1 = 7$$

$$X_c = 20.48$$

se rechaza H_0

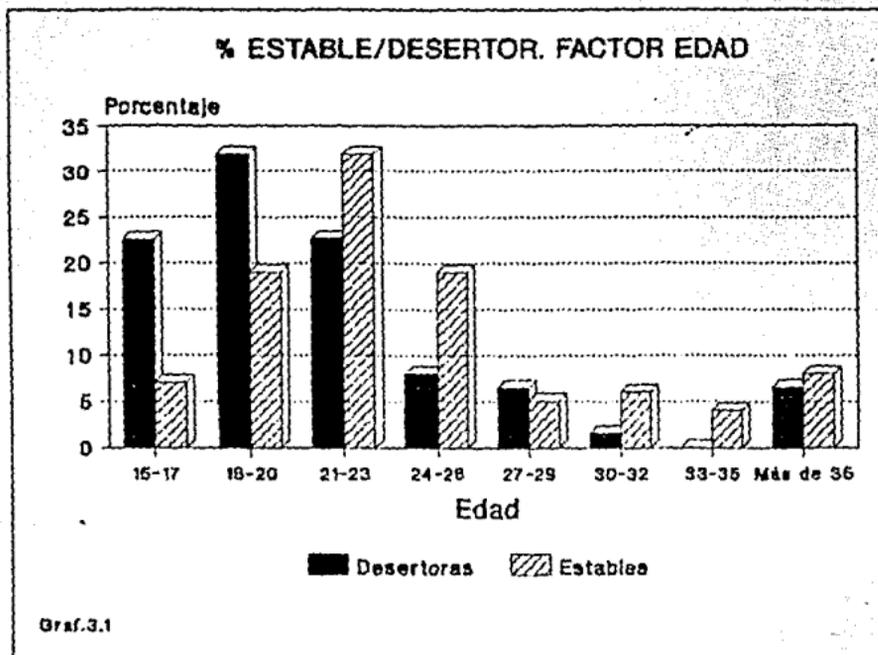
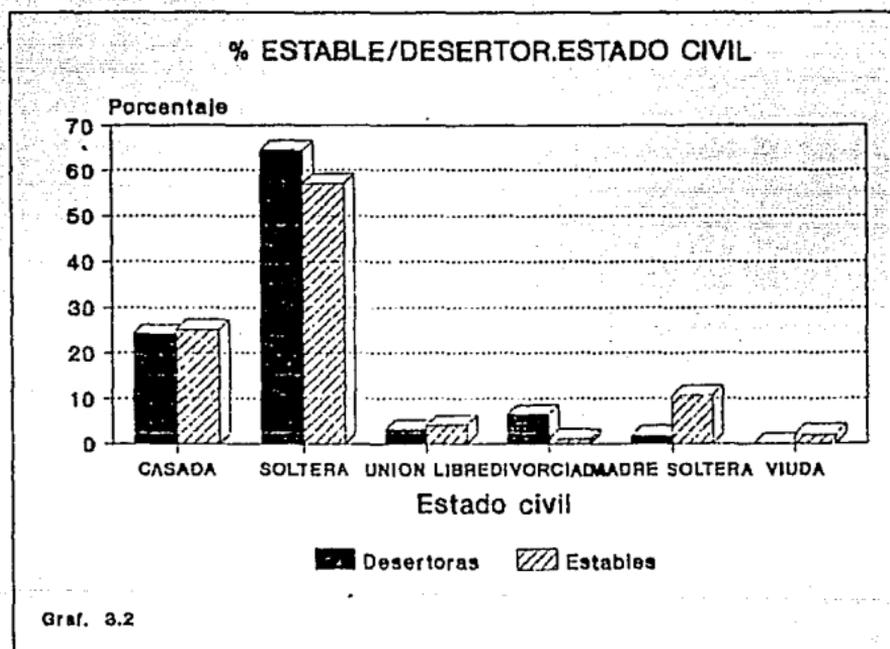


TABLA II. ESTADO CIVIL

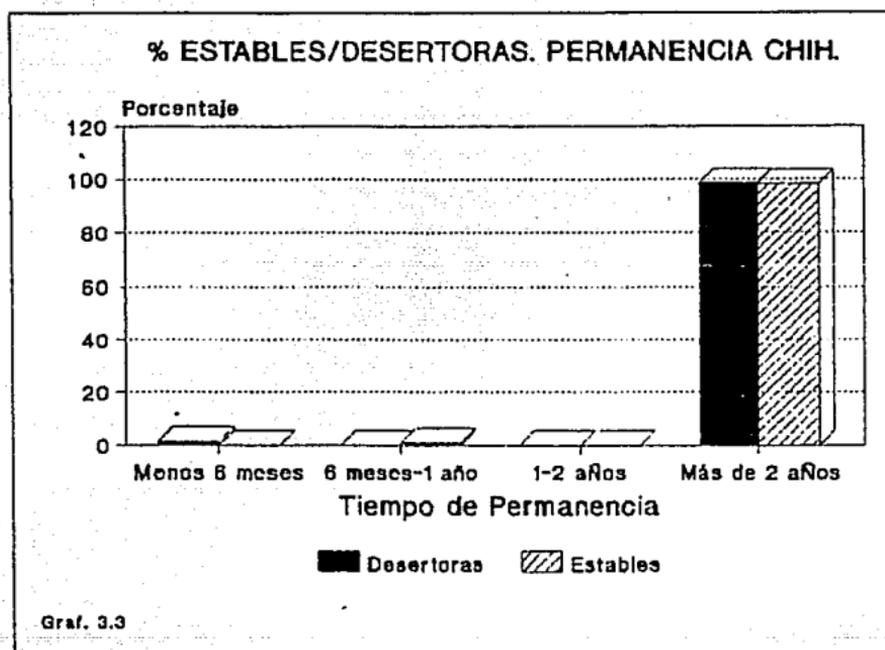
	DESERTORAS	ESTABLES
CASADAS	15	42
SOLTERAS	46	96
UNION LIBRE	4	7
DIVORCIADAS	2	2
MADRES SOLTERAS	1	18
VIUDAS	5	4

 $X_t = 11.07$
 $G1 = 5 \quad X_c = 8.2$
Se acepta H_0 

Graf. 3.2

TABLA III. TIEMPO DE RADICAR EN CHIHUAHUA

	DESERTORAS	ESTABLES
Menos de 6 meses	1	4
6 meses- 1 año	8	2
1-2 años	8	1
Más de 2 años	51	60

 $X_t = 3.8$
 $G_1 = 1$
 $X_c = 3.2$
Se acepta H_0 

Graf. 3.3

TABLA IV. TIENE HIJOS

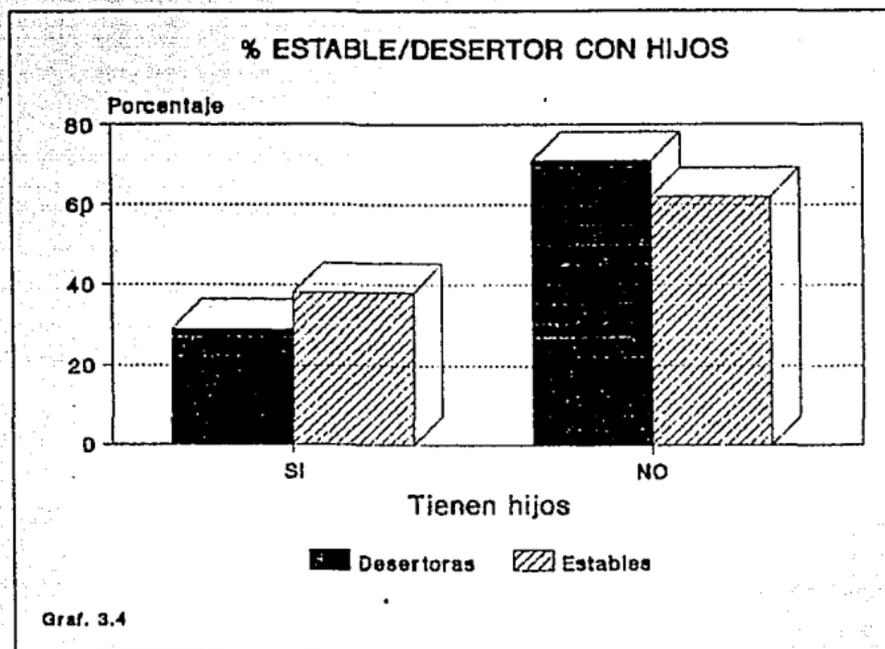
	DESERTORAS	ESTABLES
SI	18	64
NO	44	105

$$X_t = 3.8$$

$$G_1 = 1$$

$$X_c = 17.39$$

Se rechaza H_0



Graf. 3.4

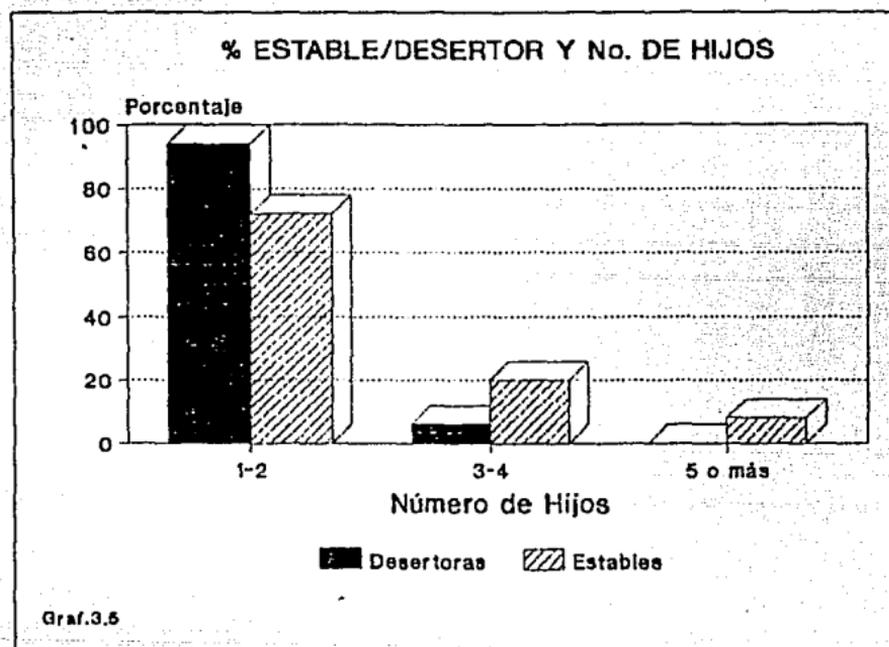
TABLA V. NUMERO DE HIJOS

	DESERTORAS	ESTABLES
1-2 HIJOS	17	46
3-4 HIJOS	1	10
5 o MAS	3	5

$$X_t = 5.9$$

$$G_1 = 2$$

$$X_c = 4.1$$

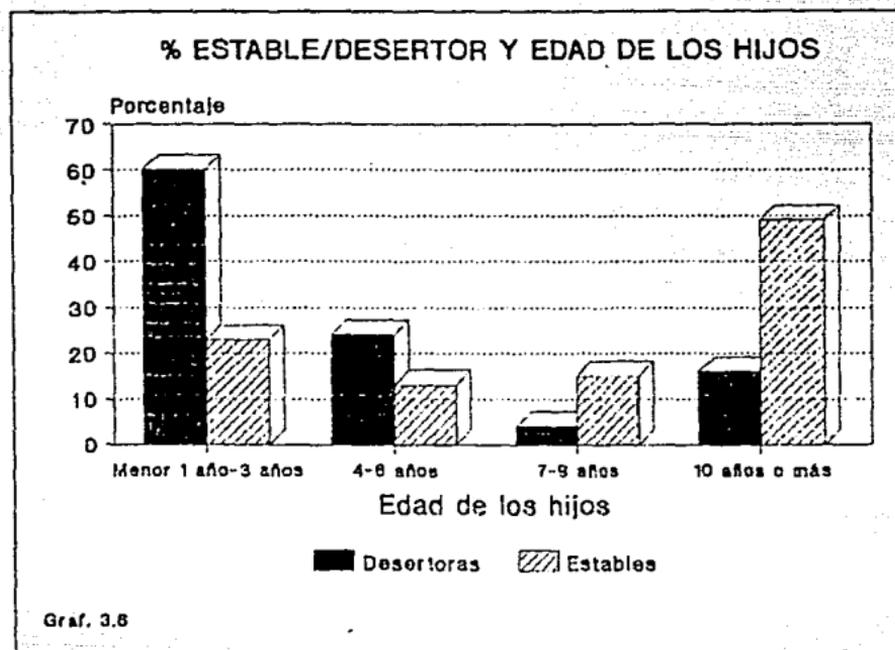
Se acepta H_0 

Graf. 3.5

TABLA VI. EDAD DE LOS HIJOS

	DESERTORAS	ESTABLES
1-2 años	17	46
3-4 años	1	10
5 o Más	0	5

 $X_t = 7.8$
 $S_t = 3$
 $X_c = 22.9$

 Se rechaza H_0


Graf. 3.8

TABLA VII. PERSONA QUE LOS CUIDA.

	DESERTORAS	ESTABLES
MAMA	6	42
SUEGRA	1	3
ESPOSO	1	6
PARIENTES	1	4
OTROS	9	29

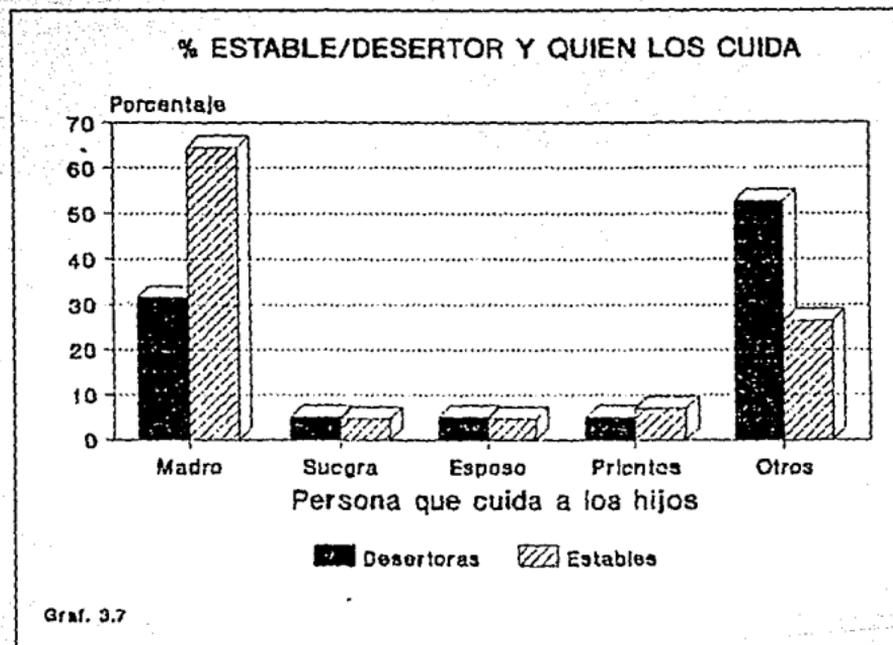
 $X_t = 9.48$ $G_1 = 4$ $X_c = 13.5$ Se rechaza H_0 

TABLA VIII. ESCOLARIDAD

	DESERTORAS	ESTABLES
PRIMARIA	61	168
SECUNDARIA	32	193
COMERCIO	12	13
EST. INCOMPLETOS	12	46
OTROS	8	11

$X_t = 9.48$ $G_1 = 4$

$X_c = 5.9$ Se acepta H_0

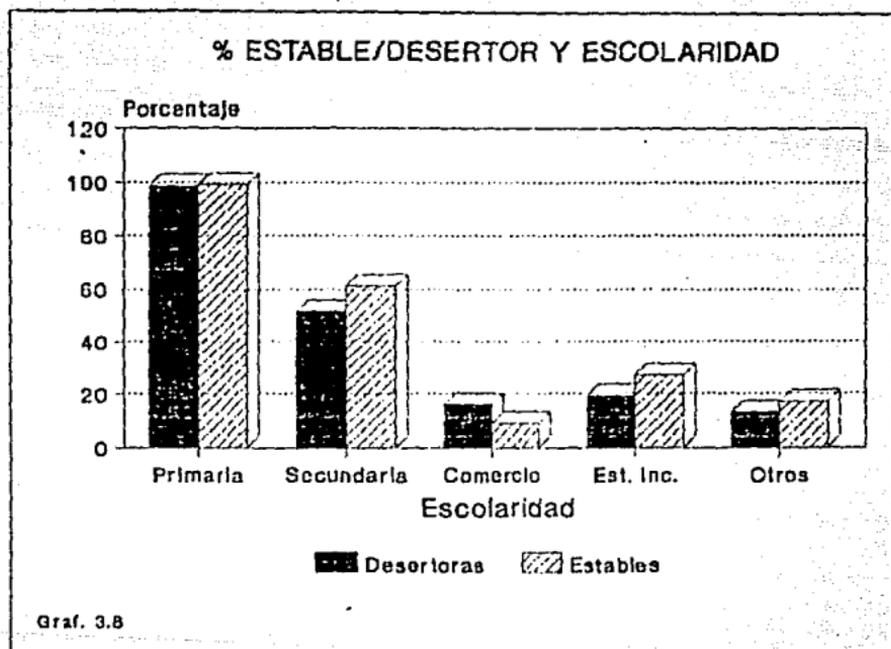
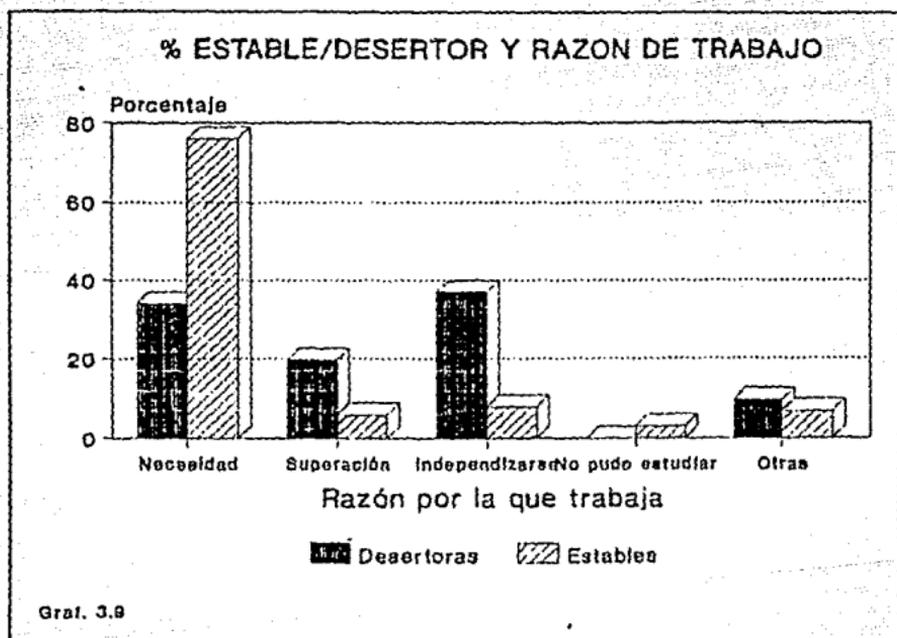


TABLA IX. RAZON POR LA QUE TRABAJA

	DESERTORAS	ESTABLES
POR NECESIDAD	21	127
POR SUPERACION	12	11
INDEPENDIZARSE ECON.	23	13
YA NO QUIZO ESTUDIAR	0	5
OTRAS	6	12

 $X_t = 3.8$
 $G_1 = 4$
 $X_c = 46.8$
Se rechaza H_0 

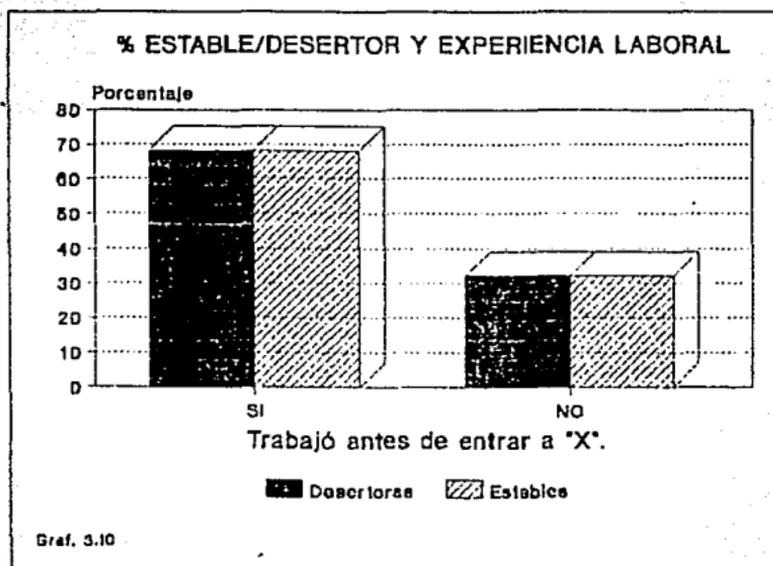
Graf. 3.9

TABLA X. EXPERIENCIA LABORAL

	DESERTORAS	ESTABLES
SI	42	111
NO	20	52

$$X_t = 3.8 \quad G_1 = 1$$

$$X_c = .01 \quad \text{Se acepta } H_0$$



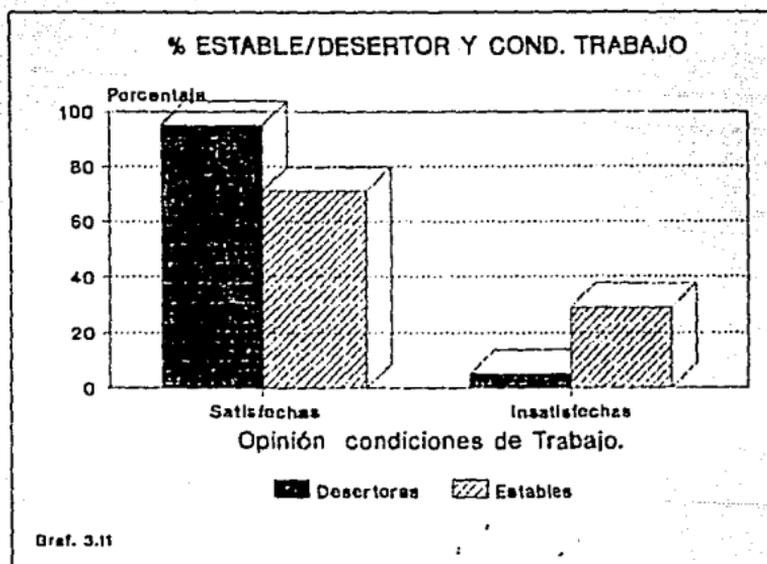
Graf. 3.10

TABLA XI. OPINION CONDICIONES DE TRABAJO

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY SATISFECHAS	19	42
SATISFECHAS	38	79
TOTAL	57(95%)	121(71%)
INSATISFECHAS	3	43
MUY INSATISFECHAS	0	5
TOTAL	3(5%)	48(2%)

$$X_t = 3.8 \quad G_1 = 1$$

$$X_c = 13.7 \quad \text{Se rechaza } H_0$$

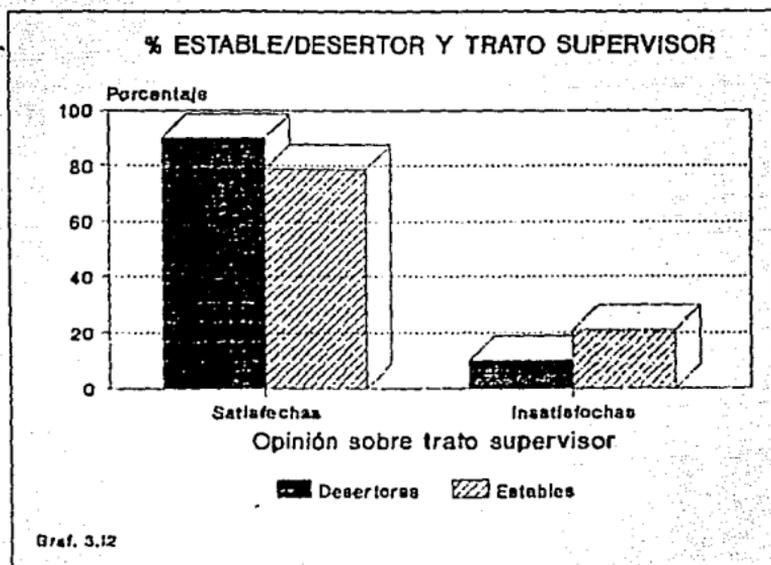


Graf. 3.11

TABLA XII. OPINION SOBRE EL TRATO DEL SUPERVISOR

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY SATISFECHAS	30	60
SATISFECHAS	22	74
TOTAL	52(90%)	134(79%)
INSATISFECHAS	5	31
MUY INSATISFECHAS	1	4
TOTAL	6(10%)	35(21%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$ $X_c = 3.16$ Se acepta H_0

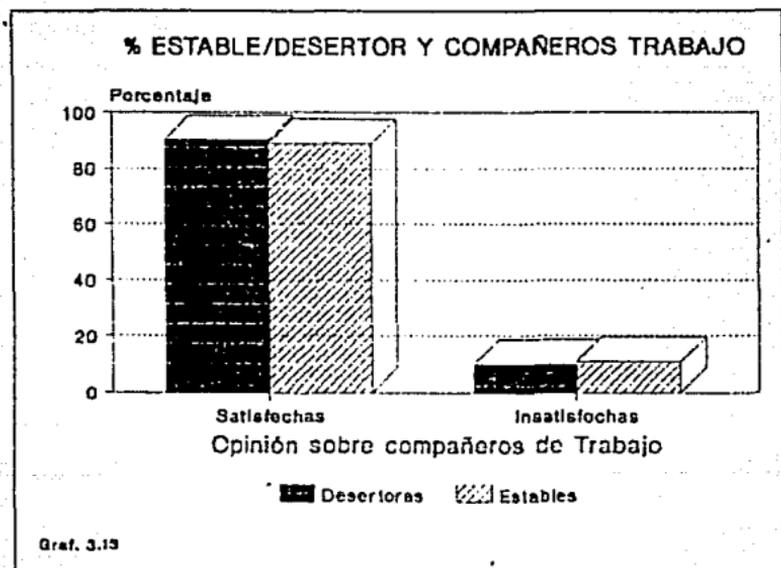


Graf. 3.12

TABLA XIII. OPINION SOBRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY SATISFECHAS	27	70
SATISFECHAS	26	80
TOTAL	53(90%)	150(89%)
INSATISFECHAS	4	13
MUY INSATISFECHAS	2	1
TOTAL	6(10%)	19(11%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$ $X_c = .05$ Se acepta H_0

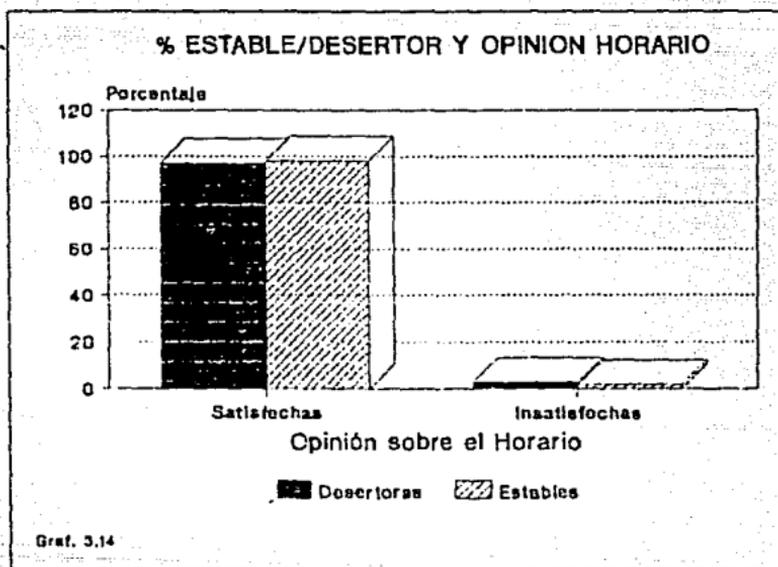


Graf. 3.13

TABLA XIV. OPINION SOBRE EL HORARIO

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY SATISFECHAS	40	120
SATISFECHAS	19	45
TOTAL	59(97%)	165(98%)I
INSATISFECHAS	1	4
MUY INSATISFECHAS	1	0
TOTAL	2(3%)	4(2%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$ $X_c = .14$ Se acepta H_0



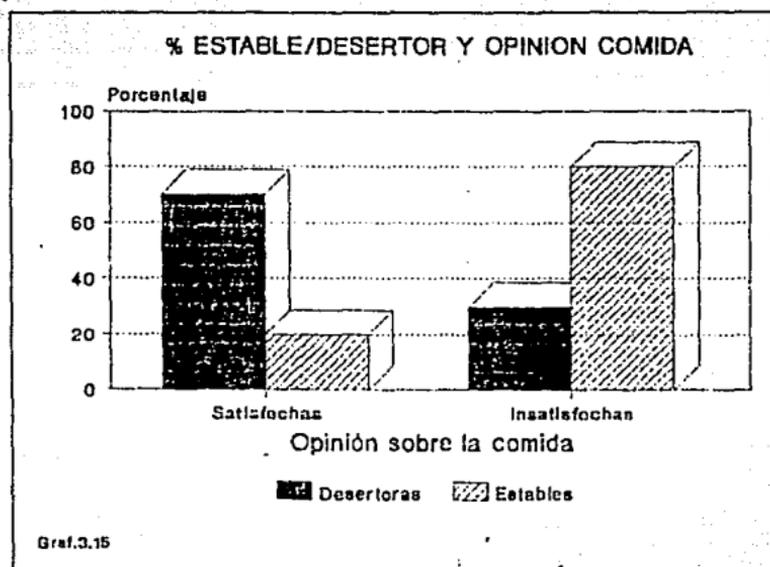
Graf. 3.14

TABLA XV. OPINION SOBRE LA COMIDA

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY SATISFECHAS	15	7
SATISFECHAS	27	27
TOTAL	42(70%)	34(20%)
INSATISFECHAS	18	112
MUY INSATISFECHAS	0	23
TOTAL	18(30%)	135(80%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$

$X_c = 49.7$ Se rechaza H_0 .



Graf. 3.15

TABLA XVI. TIEMPO EN TRASLADARSE A SU TRABAJO.

DESERTORAS ESTABLES		
HASTA 60 MINUTOS	53	154
MAS DE 60 MINUTOS	9	15

$$X_t = 3.8 \quad G_1 = 1$$

$$X_c = 1.1 \quad \text{Se acepta } H_0$$

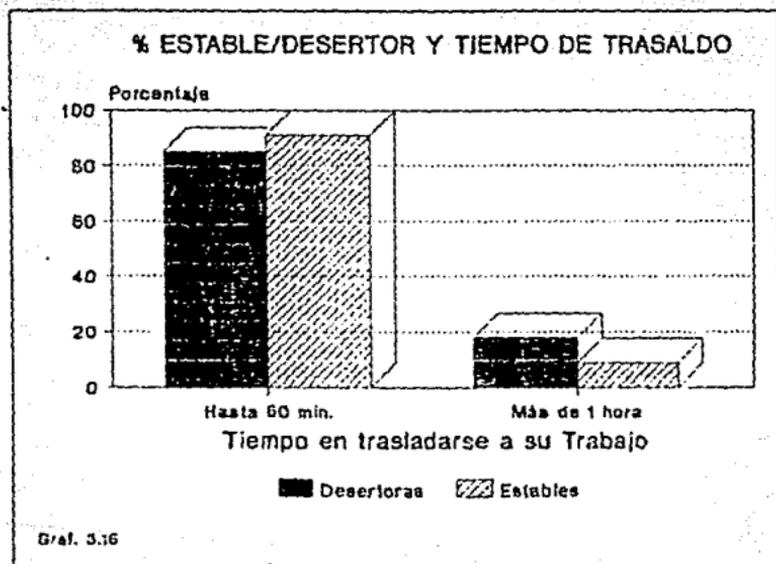
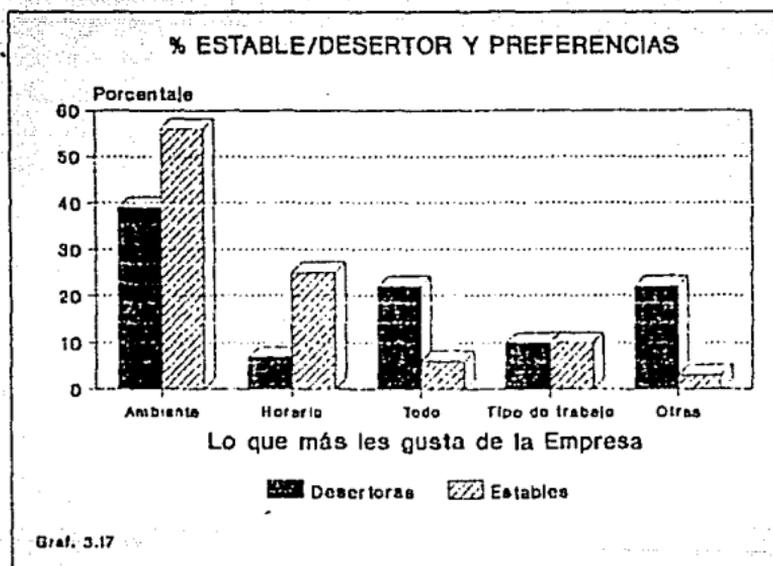


TABLA XVII. LO QUE MAS LE GUSTA (O) DE LA EMPRESA

	DESERTORAS	ESTABLES
AMBIENTE DE TRABAJO	27	100
HORARIO	5	44
TODO	15	11
EL TIPO DE TRABAJO	7	17
OTRAS	15	6

$$X_t = 16.9 \quad G_1 = 9$$

$$X_c = 42.2 \quad \text{Se rechaza } H_0$$

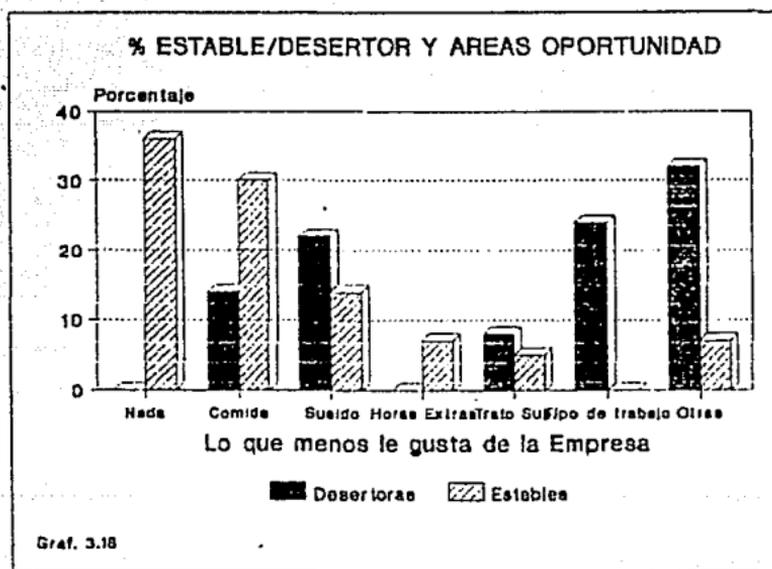


Graf. 3.17

TABLA XVIII. LO QUE MENOS LE GUSTA (O) DE LA EMPRESA

	DESERTORAS	ESTABLES
NADA	0	47
COMIDA	5	39
SUELDO	8	18
HORAS EXTRAS	0	9
TRATO SUPERVISOR	3	7
TIPO DE TRABAJO	9	0
OTRAS	12	9

$X_t = 22.3$ $G_1 = 13$ $X_c = 66.8$ Se rechaza H_0 .

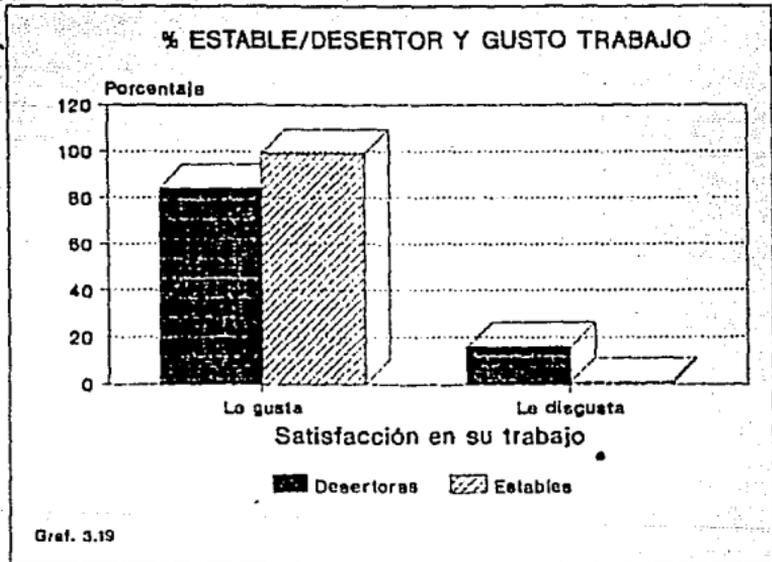


Graf. 3.18

TABLA XIX. GRADO DE SATISFACCION EN SU TRABAJO

	DESERTORAS	ESTABLES
LE GUSTA MUCHO	29	92
LE GUSTA	23	76
TOTAL	56(34%)	163(99%)
NO LE GUSTA	7	1
LE DISGUSTA	2	0
TOTAL	9(16%)	1(1%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$ $X_c = 14.6$ Se rechaza H_0



Graf. 3.19

TABLA XX. DIFICULTAD PERCIBIDA EN SU TRABAJO

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY DIFICIL	7	2
DIFICIL	27	29
TOTAL	34(55%)	31(18%)
FACIL	23	119
MUY FACIL	5	20
TOTAL	28(45%)	139(82%)

$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$

$X_c = 29.5$ Se rechaza H_0

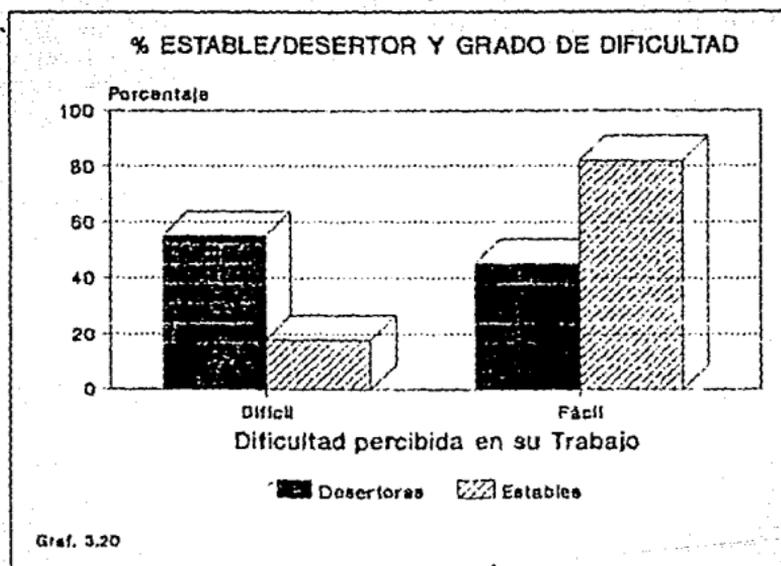
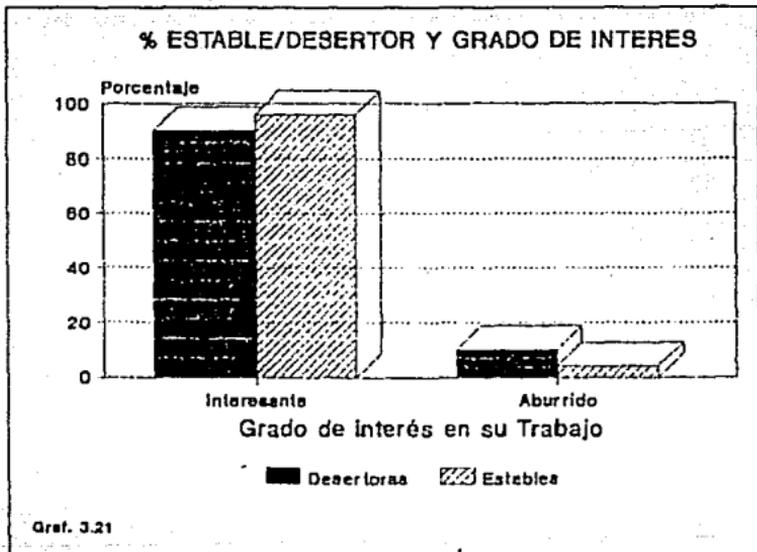


TABLA XXI. GRADO DE INTERES EN SU TRABAJO.

	DESERTORAS	ESTABLES
MUY INTERESANTE	36	119
INTERESANTE	19	44
TOTAL	55(90%)	163(96%)
ABURRIDO	5	6
MUY ABURRIDO	1	0
TOTAL	0(0%)	6(4%)

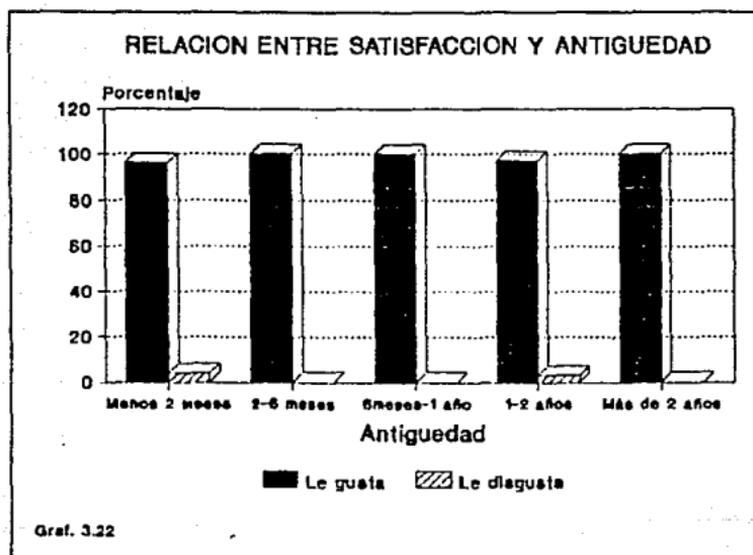
$X_t = 3.8$ $G_1 = 1$ $X_c = 6.2$ Se rechaza H_0



Graf. 3.21

TABLA XXII. RELACION ENTRE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y ANTIGUEDAD.

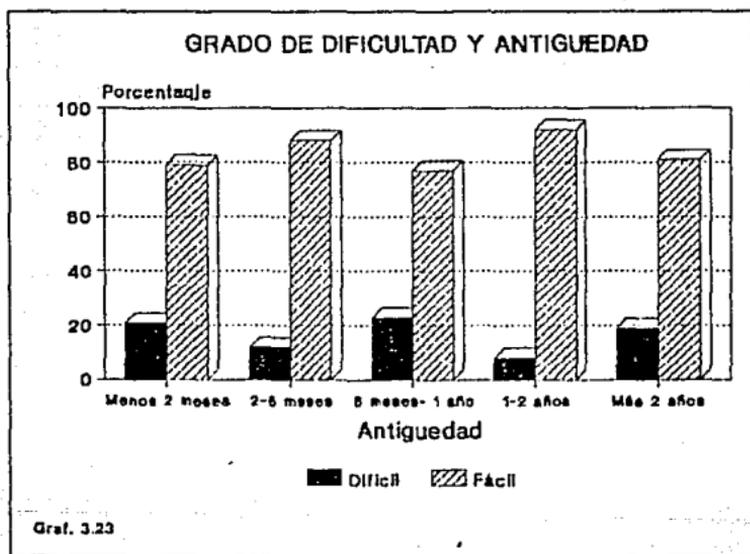
	LE GUSTA	LE DISGUSTA
MENOS DE 2 MESES	27 (97%)	1 (4%)
2-6 MESES	43 (100%)	0 (0%)
6 MESES- 1 AÑO	47 (100%)	0 (0%)
1-2 AÑOS	35 (97%)	1 (3%)
MÁS DE 2 AÑOS	86 (100%)	0 (0%)



Graf. 3.22

TABLA XXIII. RELACION ENTRE DIFICULTAD EN EL TRABAJO Y ANTIGUEDAD.

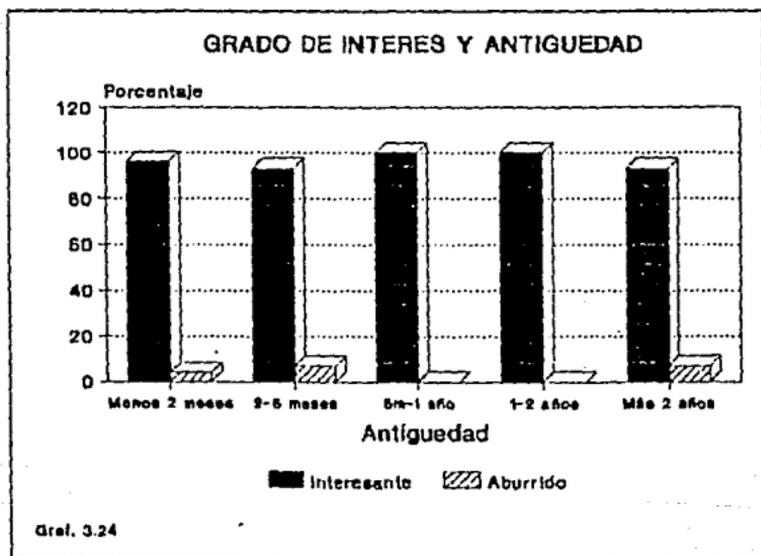
	DIFICIL	FACIL
MENOS DE 2 MESES	6 (21%)	22 (79%)
2-6 MESES	5 (12%)	38 (88%)
6 MESES- 1 AÑO	11 (23%)	36 (77%)
1-2 AÑOS	3 (8%)	33 (92%)
MAS DE 2 AÑOS	17 (19%)	69 (81%)



Graf. 3.23

TABLA XXIV. RELACION ENTRE INTERES EN SU TRABAJO Y ANTIGUEDAD.

	INTERESANTE	ABURRIDO
MENOS DE 2 MESES	27 (96%)	1 (4%)
2-6 MESES	40 (93%)	3 (7%)
6 MESES-1 AÑO	47 (100%)	0 (0%)
1-2 AÑOS	36 (100%)	0 (0%)
MÁS DE 2 AÑOS	80 (93%)	6 (7%)



Graf. 3.24

TABLA XXV. RELACION ENTRE OPINION CONDICIONES DE TRABAJO Y ANTIGUEDAD.

	SATISFECHO	INSATISFECHO
MENOS DE 2 MESES	25 (89%)	3 (11%)
2-6 MESES	36 (84%)	7 (16%)
6 MESES-1 AÑO	36 (75%)	12 (25%)
1-2 AÑOS	25 (71%)	10 (29%)
MÁS DE 2 AÑOS	60 (70%)	26 (30%)

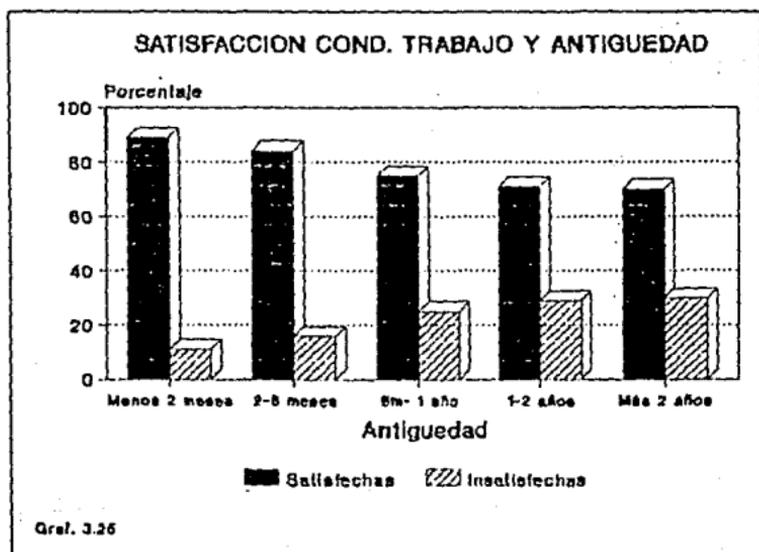


TABLA XXVI. RELACION ENTRE SATISFACCION CON EL SUPERVISOR Y ANTIGUEDAD.

	SATISFECHO	INSATISFECHO
MENOS DE 2 MESES	25 (89%)	3 (11%)
2-6 MESES	39 (93%)	3 (7%)
6 MESES-1 AÑO	42 (89%)	5 (11%)
1-2 AÑOS	31 (86%)	5 (14%)
MAS DE 2 AÑOS	61 (71%)	25 (29%)

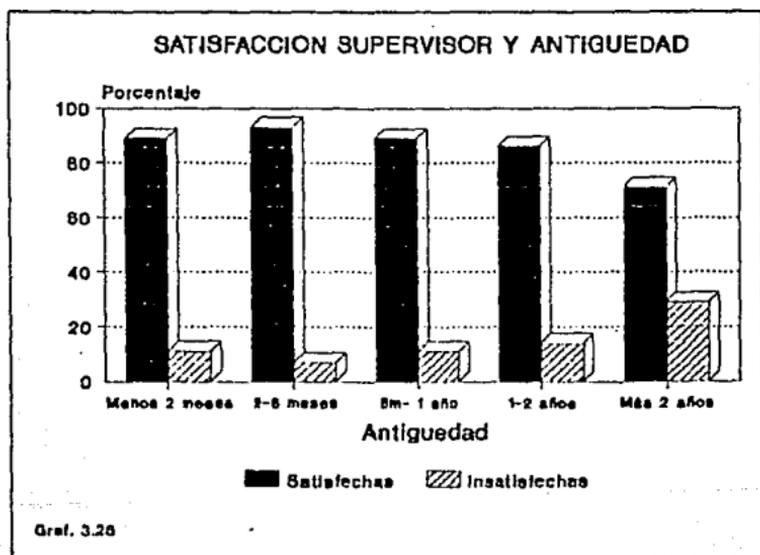


TABLA XXVII. RELACION ENTRE SATISFACCION CON LA COMIDA Y ANTIGUEDAD.

	SATISFECHO	INSATISFECHO
MENOS DE 2 MESES	14 (50%)	14 (50%)
2-6 MESES	20 (47%)	23 (53%)
6 MESES- 1 AÑO	12 (26%)	35 (74%)
1-2 AÑOS	5 (14%)	31 (86%)
MAS DE 2 AÑOS	17 (25%)	69 (75%)

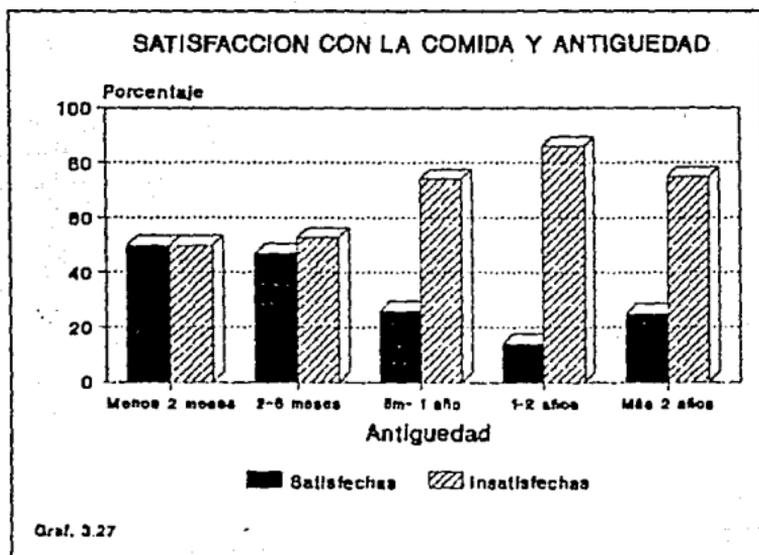


TABLA XXVIII. CAUSAS DE RENUNCIA DETECTADAS A TRAVES
DE ENTREVISTAS DE SALIDA Y VISITA DOMICILIARIA

<u>PERSONAL TEMPORAL (MENOS DE 2 MESES)</u>	<u>ENTREVISTA POST-SALIDA</u>	<u>VISITA DOMICILIARIA</u>
SUELDO	-	25.7%
TRABAJO DIFICIL	-	17.1%
PROBLEMAS SALUD	4.3%	11.4%
PROBLEMAS PERSONALES	5.3%	11.4%
PROBLEMAS TRANSPORTE	-	11.4%
POR ESTUDIOS	21.3%	5.7%
CONFLICTO-SUPERVISOR	1.0%	2.4%
QUERIA DESCANSAR	-	2.4%
PROB. CUIDADO HIJOS	3.9%	2.4%
CAMBIO DE DOMICILIO	10.3%	2.4%
MAL DESEMPEÑO	13.3%	-
AUSENTISMO	12.8%	-
NO LE GUSTO TRABAJO	10.7%	-
OTRO TRABAJO	9.6%	-
OTRAS	7.5%	-

PERSONAL PERMANENTE (MAE DE 2 MESES)	ENTREVISTA		VISITA
	POST-SALIDA	(2-6 M)	(+ DE 6M)
SUELDO	-	33.3%	22.2%
PROBLEMAS PERSONALES	11.8%	14.3%	7.4%
PROBLEMAS TRANSPORTE	-	14.3	-
CAMBIO DOMICILIO	12.7%	9.3%	-
PROBLEMAS DE SALUD	2.3%	4.8%	3.7%
QUERIA DESCANSAR	-	4.8%	7.4%
PROB. CUIDADO HIJOS	13.2%	4.8%	14.8%
CONFLICTO-COMPANEROS	-	4.8%	11.0%
TRABAJO DIFICIL	-	4.8%	-
MEJOR TRABAJO	17.4%	-	-
FALTAS	15.1%	-	-
ESTUDIOS	9.4%	-	3.7%
NO LE GUSTO TRABAJO	5.2%	-	-
MAL DESEMPEÑO	1.9%	-	-

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CARACTERISTICAS PERSONALES Y ROTACION DE PERSONAL.

* A partir de los resultados de esta investigación, es posible concluir que ciertas características personales están relacionadas con la rotación de personal, y que a partir de ellas se puede diseñar un perfil de empleado con "alto" y "bajo" riesgo de rotación el cual puede ser utilizado como criterio de selección de manera que solo se contrate a aquellos solicitantes que cumplan con dicho perfil. (Ver recomendaciones al final de este capítulo).

4.2 SATISFACCION Y ROTACION DE PERSONAL.

* En el presente estudio, se encontró que la insatisfacción con el sueldo y con el contenido de trabajo están relacionados con la rotación. Estos hallazgos, son congruentes con los reportados por Porter L. y Steers

R.¹ quienes encontraron una relación negativa entre sueldo y rotación.

Federico y colaboradores¹ también encontraron que a mayor sueldo mayor permanencia, mientras que a mayor diferencia entre el sueldo real y el esperado, menor permanencia.

Por otro lado, Dunnet y colaboradores³ encontraron que quienes renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y las realidades de su trabajo; mientras que los que permanecieron percibieron sus trabajos como más próximo a lo que ellos esperaban.

- (1) Porter L.W. y Steers R.M.
 "Organizational, Work and Personal Factors
 in Employee Turnover and Absenteeism".
Psychological Bulletin. E.U.A. 1973.
 Vol. 80. Pag. 155.

- (2) Mobley W. H., Griffith R. W., Hand H.H. y
 Meglino B.M.
 "Review and Conceptual Analysis of the Employee
 Turnover Process".
Psychological Bulletin. E.U.A., 1979.
 Vol. 86. Pag. 500-503.

- (3) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit.
 Pag. 510.

4.3 NATURALEZA DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA INVESTIGADA.

A partir del análisis de los índices de rotación observados durante 1989, se llegó a las siguientes conclusiones:

* Las razones por las que un empleado renuncia pueden variar a medida que aumenta su antigüedad en la empresa; es decir, un empleado con menos de 2 meses de antigüedad renunciará por razones diferentes a las de un empleado con más de 6 meses y éstas a la vez serán diferentes a las de un empleado con 1 año o más de antigüedad en la empresa.

La afirmación anterior tiene importantes implicaciones prácticas, en el sentido de que deberán adoptarse diferentes acciones correctivas para reducir la rotación según el tipo de empleados en donde se presenten mayores índices de rotación. (según su antigüedad).

* Las razones de renuncia descubiertas en la entrevista de salida suelen ser diferentes a las razones que el ex-empleado comunica en una entrevista posterior. Estos hallazgos son consistentes con los publicados en "COMO EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL"⁴, en donde se reportan diferencias de hasta un 40%.

(4) "Como evitar la rotacion de Personal".
Serie Administración Dinámica.
Edit. Diana. México, 1977. Pag. 27-43.

4.4 LA TEORIA DE LA EQUIDAD Y ROTACION DE PERSONAL.

La teoría de la Equidad⁵ establece que los individuos comparan el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con los que consiguen "otros" (sueldo, incrementos, reconocimiento y otros factores); si se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzos y resultados al hacer la comparación, se presenta un sentimiento de inequidad que constituye un Estado Motivacional.

Los individuos tienden a restaurar el equilibrio adoptando cualesquiera de los siguientes comportamientos:

1. Reducir esfuerzos
2. Modificar las recompensas recibidas. (Pedir un incremento salarial).
3. Renunciar.
4. Cambiar los puntos de comparación.
5. Racionalizar que la situación de Inequidad es temporal y que será resuelta en el futuro.

Los resultados de la presente Investigación apoyan los enunciados anteriores, ya que se encontró una relación entre los sentimientos de inequidad experimentados por las operadoras y su decisión de renunciar (en el caso de aquellas que renunciaron por sueldo).

En base a los comentarios hechos por las ex-operadoras, pudimos darnos cuenta de los siguiente:

"Al compararse con sus amigas y/o conocidas que trabajaban en una empresa similar (giro electrónico) y con una antigüedad similar: al darse cuenta de que "AQUELLAS" ganaban más por un trabajo más sencillo, se sintieron de-

(5) Shermerhorn, Hunt y Osborn.
 "Comportamiento en las Organizaciones".
 Edit. Interamericana. México. 1987. Pag. 125.

cepcionadas y ésto influyó en su decisión de renunciar. (Aún cuando se sentían a gusto en la Empresa y les gustaba su trabajo).

Cabe hacer la aclaración que en el momento en que se realizó la investigación; en las otras empresas del mismo giro, se seguía una Política de Incremento salarial por antigüedad cada 6 meses, independientemente de las Revisiones Salariales y en el caso de la Empresa investigada, la Política al respecto era de incrementar el sueldo a los 2 años de antigüedad.

4.5 CAUSAS DE RENUNCIA

Las principales causas de renuncia identificadas en ésta investigación fueron las siguientes: (Se tomaron en cuenta las razones detectadas en la visita domiciliaria).

I. FACTORES DE LA ORGANIZACION	DESDE	HASTA
SUELDO	22.2%	33.3%
II. AMBIENTE DE TRABAJO		
TRATO SUPERVISOR	2.4%	22.2%
COMPANEROS DE TRABAJO	4.8%	11.0%
III. CONTENIDO DE TRABAJO		
TRABAJO DIFICIL	4.8%	17.1%

IV. FACTORES PERSONALES

PROBLEMAS PERSONALES	11.4%	14.3%
POR ESTUDIOS	3.7%	5.7%
PROB. CUIDADO HIJOS	2.4%	14.8%
CAMBIO DOMICILIO	2.4%	9.3%
PROBLEMAS DE SALUD	4.8%	11.4%
PROBLEMAS TRANSPORTE	11.4%	14.3%

* En éste estudio se encontró que la principal causa de renuncia fué la insatisfacción con el sueldo tanto en las empleadas temporales como en las permanentes. Estos resultados son consistentes con los hallazgos reportados por Federico y colaboradores⁶, como ya se señaló anteriormente.

Oettinger y Scherrer⁷ también encontraron diferencias significativas en las actitudes respecto al sueldo entre ejecutivos de alta y baja rotación.

(6) Mobley, Griffith, Hand y Meglino. Op. Cit. Pag. 510

(7) Oettinger Scherrer Ma. Elena.
 "Rotación de Personal a nivel Ejecutivo".
 Tesis UNAM. Fac. de Psicología, México. 1983.

4.6 OTROS COMENTARIOS.

Con ésta investigación pudimos darnos cuenta, de que la entrevista post-salida es una herramienta muy valiosa que utilizada en forma adicional a la entrevista de salida puede proporcionar información más amplia y confiable ; por lo tanto puede ayudar a comprender de una manera más completa los factores relacionados con la rotación de personal.

Los resultados de las tablas 11,15, 25 y 27 indican que la satisfacción con factores higiénicos, tiende a disminuir con el transcurso del tiempo; mientras que la satisfacción con el contenido del trabajo (factor motivacional) permanece constante.

4.7 RECOMENDACIONES.

PARA PREVENIR RENUNCIAS DEBIDAS A:	ACCIONES RECOMENDADAS	FUNCION INVOLUCRADA
SELECCION INADECUADA	- Modificar el criterio de selección en el que se tome en cuenta el siguiente perfil de bajo riesgo de rotación:	SELECCION
+ CAMBIO DE DOMICILIO Y PROBLEMAS DE TRANSPORTE.	+ Que viva cerca de la empresa y que por lo menos lleve 1 año radicando en la cd. de Chihuahua.	

- * PROBLEMAS EN CUIDADO DE LOS HIJOS
- * Si tiene hijos, que sean mayores de 1 año y que los cuide la madre de la trabajadora y/o alguien mayor de edad que viva en el mismo domicilio.
- * POR ESTUDIOS Y/O ABURRIMIENTO
- * Con estudios mínimos de Primaria pero no más de Secundaria.
 - * Mayores de 18 años
 - * Que trabajen por necesidad preferentemente.
 - * Evitar reclutamientos masivos RECLUT. y/o en periodos de vacaciones - escolares.
- * MAL DESEMPEÑO.
- * Cambiar o validar pruebas de habilidades. SELECCION
- * NO LE GUSTO EL TRABAJO.
- * Plantear expectativas más realistas del trabajo durante la entrevista de selección y/o curso de inducción. SELECCION Y/O INDUCCION
 - * Elaborar un video en el que se muestre el tipo de trabajo que se va a realizar.
 - * Durante la entrevista de selección, realizar una visita a el área de trabajo.

* SUELDO O
MEJOR EMPLEO.

* Realizar una encuesta de salarios en empresas similares.

SUELDOS Y
SALARIOS

* Diseñar una Estructura de salarios más agresiva que el que existe actualmente, en la que se refuerze la permanencia del empleado a más corto plazo.

* CONFLICTOS
SUPERVISOR

* Continuar apoyando el programa de Desarrollo de habilidades interpersonales para Supervisores.

CAPACIT.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Con la finalidad de incrementar la validez y confiabilidad de futuras investigaciones, es recomendable que se utilicen instrumentos ya estandarizados tales como Descriptive Index, Minnesota Satisfaction Questionnaire, etc., que permitan comparar en forma válida los resultados de diferentes investigaciones.

Por otro lado, es también conveniente uniformizar criterios respecto a la manera como se calcule el índice de Rotación, así como el tipo de renunciaciones consideradas en dichos índices, con la finalidad de establecer diferencias más claras entre las renunciaciones de tipo Voluntario e Involuntario; así como para poder hacer estudios comparativos de una empresa a otra.

También es recomendable, que en futuras investigaciones se hagan estudios de tipo longitudinal y en los que se utilicen diseños experimentales que permitan un adecuado control y aislamiento de las variables bajo estudio.

Sería interesante realizar estudios en otras empresas similares (giro electrónico) en donde se utilicen "Diseños de Puesto" diferentes a los de la Empresa investigada.

BIBLIOGRAFIA

1. Blau. G.J. y Boal Kimberly K.
"Conceptualizing How Job Envolvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism."
Academy of Management Review. E.U.A., 1987
2. "Como evitar la rotación de Personal".
Serie Administración Dinámica.
Edit. Diana. México, 1977.
3. Chiavenato Idalberto.
"Administración de Recursos Humanos"
Edit. Mc. Graw-Hill. México, 1986.
4. Downie N.M. y Heath R.W.
"Métodos Estadísticos Aplicados".
Edit. Harla. México, 1973.
5. Lawler E. y Porter L.W.
"The effect of Performance on Job Satisfaction"
Industrial Relations Journal. E.U.A., 1967. Vol. 7.
6. Lucker G.W. y Alvarez A.J.
"The Relationship of Voluntary Turnover and Worker Personality in the Maquiladora Industry in México".
Interamerican Journal of Psychology. E.U.A., 1986.
Vol. 20.
7. Mobley W.H.
"Intermediate Linkages in the Relationship between Laboral Satisfaction and Employee Turnover".
Journal of Applied Psychology. E.U.A., 1977. Vol. 62.

8. Mobley, Griffith, Hand y Meglino.
"Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process".
Psychology Bulletin. E.U.A., 1979.
9. Michaels Ch. E. Y Spector P.E.
"Causes of Employee Turnover: A test of the Mobley, Griffith, Hand and Meglino Model".
Journal of Applied Psychology. E.U.A., 1983. Vol. 67.
10. Orpen Christopher.
"The Effect of Job Performance on the Relationship between Job Satisfaction and Turnover".
Journal of Applied Psychology. E.U.A. Vol. 126 (2).
11. Oettinger Sherrer.
"Rotación de Personal a nivel Ejecutivo".
Tesis de Lic. en Psicología. Fac. de Psicología.
UNAM, México. 1983.
12. Peña Villaseñor Leticia.
"Plant Analysis of Employee Turnover: Altec Electro
nica de Chihuahua".
Artículo Inédito. E.U.A., 1989.
13. Porter L.W. y Steers R.M.
"Organizational, Work and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism".
Psychological Bulletin. E.U.A., 1973.
14. Stephen P. Robbins.
"Comportamiento Organizacional".
Prentice Hall. México, 1987.

15. Shermerhorn J.R. Hunt J.G. y Osborn R.N.
"Comportamiento en las Organizaciones".
Interamericana. México, 1987.

16. The Altec Electrónica Turnover Experience:
"Analysis, Plans of Action and Implications for Future Mexican Plants."
Industrial Relations Department. Altec Electrónica.
Artículo Inédito. México, 1989.

ANEXOS

- ANEXO 1. CUESTIONARIO PILOTO.
- ANEXO 2. CUESTIONARIO FINAL (EX-OPERADORAS)
- ANEXO 3. CUESTIONARIO (PERSONAL OPERATIVO).
- ANEXO 4. CUADRO COMPARATIVO DE ROTACION DE PERSONAL 1989-1990.

ANEXO NO. 1

CUESTIONARIO I (PILOTO)

Entrevistador _____
 Fecha _____
 Nombre _____ Sexo _____

1. DATOS PERSONALES

1. Edad _____
2. Edo. Civil: _____
3. Lugar de Nacimiento _____
4. Tiempo de radicar en Chihuahua _____
5. ¿Con quién vive? _____
6. Tiene hijos? _____
7. Si tien hijos, ¿Cuántos tiene? _____
8. Edades de los hijos: _____
9. ¿Quién se los cuida mientras Ud. trabaja? _____
10. Escolaridad _____
11. ¿Estudia actualmente? _____
12. ¿A que edad empezó a trabajar? _____
13. Razón por la que empezó a trabajar: _____
14. ¿Trabajó en otro lugar antes de entrar a « X »? _____

15. ¿En qué tipo de empresa? _____
16. Cuando Ud. dejó « X », ¿Ya tenía decidido donde entrar a trabajar? _____
17. ¿Cuánto tiempo laboró en « X »?
- Hasta 30 días: _____
- de 31 a 60 días: _____
- de 61 días a 6 meses: _____
- de 6 meses a 1 año _____
- de 1 a 2 años _____
- mas de dos años _____
18. ¿Cuál era su opinión respecto a su sueldo?
19. ¿Qué fué lo que más le gustó de « X »?
20. ¿Qué fué lo que menos le gustó de « X »?
21. ¿Cómo consideraba la comunicación con su supervisor?
22. ¿Cómo era su relación con su supervisor?
23. ¿Cuánto tiempo hacía de su casa a su trabajo?
24. De las prestaciones proporcionadas por « X », ¿Cuáles le gustaban más?
25. ¿Cuál era su opinión respecto a:
- Horario _____
- Comida _____
26. ¿Cuáles fueron las razones por las que renunció a « X »?
27. ¿Le gustaría volver a trabajar en « X »?

ANEXO 2

CUESTIONARIO I (FINAL)
(EX OPERADORAS)

Entrevistador _____

Fecha _____

Nombre _____ Sexo _____

Puesto ocupado _____ Lugar Nac.: _____

Departamento _____

1. Edad _____

2. Estado civil:

Casada _____ Soltera _____ Divorciada _____ Union Libre _____

Otros _____

3. Tiempo de radicar en Chihuahua:

Mas de 20 años _____

de 1 a 2 años _____

de 6 meses a 1 año _____

años de 6 meses _____

4. Tiene Hijos?: si _____ no _____

5. Cuantos hijos tiene? :

6. Edad de sus hijos:

7. Quién se los cuida cuando usted trabaja?

Mamá: _____

Suegra: _____

esposo: _____

parientes: _____

Guardería: _____

solos: _____

Otros: _____

8. Escolaridad.

Primaria: _____

Secundaria: _____

Comercio: _____

Otros: _____

Estudios Inc.: _____

Especifique: _____

9. Razón por la que trabaja:

Necesidad: _____

Superación: _____

Independizarse: _____

Otras: _____

10. Trabajó antes de entrar a « X »? Si _____ No _____

11. En donde?

12. Tiempo que laboró en trabajos anteriores:

menos de 6 meses: _____

más de 6 meses: _____

13. Tiempo que trabajó en « X »:

menos de 30 días: _____

de 31 a 60 días: _____

de 61 días a 6 meses: _____

de 6 meses a 1 año: _____

de 1 a 2 años: _____

más de 2 años: _____

MUY

MUY

SATISF. SATISF. INSATISF. SATISF.

14. ¿Qué tan satisfecha se sentía?: _____

15. Qué tan satisfecha se sentía respecto
a las siguientes condiciones de trabajo?:

- a). Ventilación: _____
- b). Iluminación: _____
- c). Limpieza: _____
- d). Nivel de ruido: _____
- e). Seguridad: _____

16. Qué tan satisfecha se sentía
con el trato del supervisor?

17. Qué tan satisfecha se sentía
con sus compañeros de trabajo?

18. Qué tan satisfecha estaba con:

- a). Horario de trabajo: _____
- b). Comida: _____

19. Cuánto tiempo hacía de su casa
a la planta?

- Hasta 30 minutos: _____
- de 31 a 60 minutos: _____
- mas de 1 hora: _____

20. ¿Qué fue lo que más le gustó de « X »?

21. ¿Qué fue lo que menos le gustó de « X »?

22. ¿Cuáles fueron las razones por las que renunció a « X »?

23. Cómo consideraba su trabajo?

Le gustaba mucho: _____

Más o menos le gustaba: _____

No le gustaba: _____

Le disgustaba: _____

24. Cómo lo consideraba?

Muy difícil: _____

Más o menos difícil: _____

Fácil: _____

Muy fácil: _____

25. Su trabajo le parecía:

Muy interesante: _____

Interesante: _____

Aburrido: _____

Muy aburrido: _____

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO 1

PERSONAL OPERATIVO.

Nos gustaría saber cuál es su opinión respecto a Sistemas Electrónicos de Manufactura, con el fin de lograr un ambiente de trabajo más agradable para todas las personas que laboran con nosotros. Agradecemos de antemano su colaboración y le aseguramos que ésta información será confidencial.

Departamento _____
Puesto _____

Fecha _____
Lugar de Nac. _____

I DATOS PERSONALES

1. Edad _____

2. Estado civil:

Casada: _____

Soltera: _____

Divorciada: _____

Unión libre: _____

Otros: _____

3. Tiempo de radicar en Chihuahua:

Mas de 20 años _____

de 1 a 2 años _____

de 6 meses a 1 año _____

menos de 6 meses _____

4. Tiene Hijos?: si _____ no _____

5. Cuantos hijos tiene? :

6. Edad de sus hijos:

7. Quién se los cuida cuando usted trabaja?

Mamá: _____
 Suegra: _____
 esposo: _____
 parientes: _____
 Guardería: _____
 solos: _____
 Otros: _____

8. Escolaridad.

Primaria: _____
 Secundaria: _____
 Comercio: _____
 Otros: _____
 Estudios Inc.: _____

Especifique: _____

9. Razón por la que trabaja:

Necesidad: _____
 Superación: _____
 Independizarse: _____
 Otras: _____

10. Trabajó antes de entrar a « X »? Si _____ No _____

11. En donde? _____

12. Cuánto tiempo lleva trabajando en « X »?

menos de 30 días: _____
 de 31 a 60 días: _____
 de 61 días a 6 meses: _____
 de 6 meses a 1 año: _____
 de 1 a 2 años: _____
 mas de 2 años: _____

MUY	_____	MUY	_____	_____
SATIS.	SATS.	INSATIS.	INSATIS.	

13. Qué tan satisfecha se siente respecto a las siguientes condiciones de trabajo:

a). Ventilación:	_____	_____	_____	_____	_____
b). Iluminación:	_____	_____	_____	_____	_____
c). Limpieza:	_____	_____	_____	_____	_____
d). Nivel de ruido:	_____	_____	_____	_____	_____
e). Seguridad:	_____	_____	_____	_____	_____

14. Qué tan satisfecha se siente con el trato del supervisor? _____

15. Qué tan satisfecha se siente con sus compañeros de trabajo? _____

16. Qué tan satisfecha se siente respecto a:

a). Horario de trabajo:	_____	_____	_____	_____	_____
b). Comida:	_____	_____	_____	_____	_____

17. Cuánto tiempo hace de su casa a la planta?

Hasta 30 minutos:	_____
de 31 a 60 minutos:	_____
mas de 1 hora:	_____

18. ¿Qué fué lo que más le gusta de « X »?

19. ¿Qué fué lo que menos le gusta de « X »?

20. Cómo considera su trabajo?

Le gusta mucho: _____
Mas o menos le gusta: _____
No le gusta: _____
Le disgusta: _____

21. Cómo lo considera?

Muy difícil: _____
Más o menos difícil: _____
Fácil: _____
Muy fácil: _____

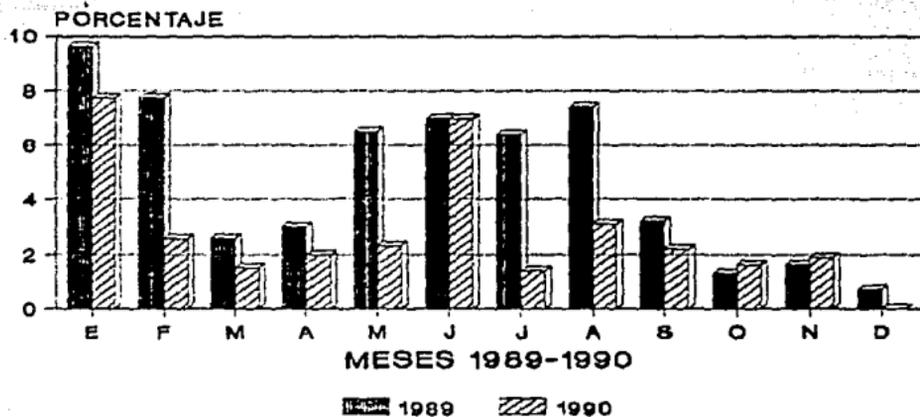
22. Su trabajo le parece:

Muy interesante: _____
Interesante: _____
Aburrido: _____
Muy aburrido: _____

ANEXO 4

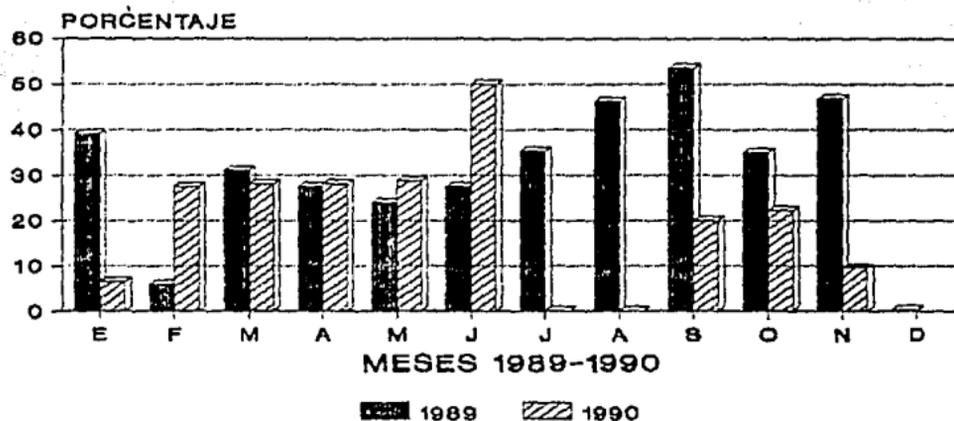
Graf. 1

INDICE DE ROTACION 1989-1990



PERSONAL PERMANENTE

INDICE DE ROTACION 1989-1990



PERSONAL TEMPORAL