



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES - IZTACALA

El problema de la Rotación en la Industria y  
su relación con la Motivación en el  
Trabajo.

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

*Gabriela Bazaldúa Lugo*

MARZO

1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

## PROLOGO

Este trabajo se ocupa del problema de la "rotación de personal en la Industria" entendiéndola como el número o volumen de personas que ingresan y salen de una Organización, la forma en que la gente puede ser motivada, así como de la relación que dicha motivación tiene con este problema. La rotación forma parte del comportamiento organizacional o comportamiento en el trabajo y está determinada por diversos aspectos que son contemplados aquí. Este estudio podrá ser útil para todas aquellas personas que trabajan, en cualquier tipo de organización, debido a que podrán comprender su comportamiento y orientar el de otras personas: puede ser un escrito utilizado por Gerentes, supervisores, jefes de departamento, etc.

Se presentan esquemas que ilustran las diferentes teorías motivacionales, tratando de plantear de forma más o menos completa, las investigaciones que dieron origen al estudio de la motivación, así como de aquellas más recientes. Se trató de plantear de forma ordenada dichas teorías de manera que se puedan aplicar a la realidad de forma individual o haciendo una combinación de las que se consideren más convenientes, dependiendo de las características de la Organización.

La razón de lo anterior, es porque el carácter complejo de los humanos, no permite que en relación a un fenómeno, uno se aboque a un sólo aspecto o a un sólo autor.

En este trabajo se presenta la información organizadamente de tal manera que a través de diferentes puntos de vista, quienes tengan acceso a éste, puedan crear un punto de vista respecto al tema de la rotación de personal en la Industria y su relación con la motivación.

# I N D I C E

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

1.1.- DEFINICION DE ROTACION.....	1-2
1.2.- AUSAS DE ROTACION.....	2-8
1.2.1.- MEDIDAS DE ROTACION.....	8-12
1.3.- CONSECUENCIAS DE LA ROTACION.....	12-14
1.4.- LA ROTACION Y SU RELACION CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	14-17

### CAPITULO 2..... 18

2.1.- DEFINICION DE MOTIVACION.....	18-21
2.2.- DEFINICION DE SATISFACCION.....	21-24
2.3.- ORIGENES DE LA MOTIVACION.....	25-44
2.4.- PATRONES DE MOTIVACION.....	44-45
2.5.- TECNICAS DE MOTIVACION.....	45-48
2.6.- FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	48-55

### CAPITULO 3

#### INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN EL PROBLEMA DE LA ROTACION.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	56-69
CONCLUSIONES.....	69-71
BIBLIOGRAFIA.....	72-75

## R E S U M E N

Hoy en la actualidad la rotación de personal en la Industria es un problema que por múltiples razones ha aumentado día a día y lamentablemente ha sido considerado por algunos como un aspecto normal de nuestra época y sociedad.

Después de trabajar en el área de reclutamiento y selección de personal durante cuatro años, este trabajo pretende sugerir algunas alternativas de solución al problema mencionado y la forma en que el Psicólogo puede intervenir en él. Ahora bien, para llegar al fondo del problema, fue necesario incluir sus causas, medidas, consecuencias y la relación que dicha rotación tiene con la motivación de la gente en su trabajo. Fue también indispensable abarcar antecedentes históricos acerca del estudio de la motivación y satisfacción, sus patrones, técnicas y los factores que contribuyen a dicha motivación.

Esta Tesina es el resultado de un análisis teórico de la información existente en el campo y de las hipótesis generadas en el campo laboral. También surge como resultado de mi preocupación porque la participación del psicólogo se torne evidente ante los ojos de otros profesionistas, generando así un trabajo multidisciplinario que conlleve al logro de los objetivos en las Organizaciones.

## INTRODUCCION

### EL PROBLEMA DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y SU RELACION CON LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Actualmente y desde hace tiempo, la participación del Psicólogo en las diferentes áreas de la Psicología se ha ido incrementando; específicamente en la Industria aunque de forma aún limitada, su trabajo ha ido en relación al Reclutamiento y Selección de Personal, actividad que se ha visto afectada por un problema actual como es la Rotación de Personal, el cual es de gran importancia, debido a que como ya se mencionó, es uno de tantos obstáculos a los que se enfrenta el Psicólogo en su quehacer cotidiano. El aspecto de las renunciadas, las jubilaciones, las rescisiones y abandonos que conforman la rotación, tiene implicaciones importantes desde un punto de vista meramente humano: su elevado índice puede indicar graves problemas en las políticas y sistemas de una Organización y de la misma manera implica un costo elevado por el reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal (Arias Galicia, 1973).

La rotación es entendida como la cantidad de empleados que entran y salen de una Empresa y partiendo de ello es como se puede apreciar el sinnúmero de consecuencias que comúnmente tiene en una Empresa; se trata de un "fenómeno raro" que requiere del análisis de factores tales como el proceso mismo de selección la satisfacción en el trabajo y fuera de él y de cuestiones propias de nues

tra sociedad, la edad de las personas desempleadas, el nivel de escolaridad, el estado civil, oferta y demanda de trabajo, etc.

Cuando los empleados ingresan a una Organización llevan consigo deseos y necesidades, creando así expectativas de su trabajo; su satisfacción por lo tanto, se manifiesta en el grado de concordancia entre sus expectativas y las compensaciones que el trabajo le brinda (Davis y Newstrom, 1988). La satisfacción en el trabajo comunmente se refiere a las actitudes de los empleados y tiene muchas dimensiones, además influye en gran medida la vida de las personas; una mayor satisfacción se asociará siempre con una menor rotación, es decir, que los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo en una Organización sin necesidad de buscar mejores condiciones en otros lugares.

El conocimiento del proceso motivacional para comprender por qué la gente actúa de determinada forma, como parte de la actividad del Psicólogo, es de gran relevancia; entendida como aquel factor que impulsa a las personas a realizar una actividad, la motivación implica necesidades en el individuo para la obtención de incentivos (Dunnette y Kirchner, (1972) Sherman y Shruden, 1977).

Si se impulsa a las personas, éstas reaccionarán y lo harán por considerarlo que así debe ser, sin embargo, si son motivadas, lo harán porque es algo importante para ellos.

La satisfacción depende en gran medida de dos aspectos; por una parte, de la evaluación que hace el empleado acerca de lo que su trabajo le proporciona y por otra, de lo que él desea que le fue



ra proporcionado, de esta manera si el empleado cree que lo que es, es igual a lo que debiera ser, el resultado será la satisfacción (Teoría de la equidad), (Milton y Naylor, 1976, Cit. en Howell, 1979).

La satisfacción tiende a mantener a los empleados en un estado de recepción al ambiente de motivación cuando éste se les proporciona; cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del medio en el que se desarrolla y estos se refieren a la manera en que percibe su trabajo y su vida.

Generalmente el desempeño y las recompensas equitativas alientan la satisfacción de los empleados y es importante tomarlos en consideración. El hombre tiende a satisfacer necesidades y éstas suelen ser de diversa índole, generalmente las primeras teorías sobre la motivación o satisfacción tendían a explicar toda la conducta basándose en una sola necesidad, sin embargo a través del tiempo se han planteado diferentes clasificaciones, dentro de las que se encuentra la de Maslow, quien define como fisiológicas, de seguridad, de grupo, de estimulación y de autorrealización, especificando que para satisfacer las últimas, será indispensable hacerlo como las primeras, es decir, que la teoría de Maslow se caracteriza por la prioridad de necesidades de orden inferior para obtener las de orden superior. Por otro lado, Herzberg crea un Modelo de motivación basado en los factores que motivan a los empleados y los que ayudan a mantenerlos abiertos a la motivación, (Chruden y Sherman, 1977). De alguna forma como respuesta al por qué de la conducta humana,

se crean teorías como la modificación de la misma, la ley de la causa y el efecto de la teoría del aprendizaje, el uso del reforzamiento positivo y negativo, el moldeado, el castigo y la extinción y programas de reforzamiento diferentes como el continuo y el parcial, incluyendo en los últimos a los de intervalo fijo, variable, de proporción fija y variable, etc.

Ahora bien, hasta donde es posible comprender la conducta, los conocimientos psicológicos son apropiados para las personas en su trabajo y por lo tanto la materia que atañe en este trabajo, es la Psicología Industrial.

Partiendo de que la Psicología era el estudio de las funciones mentales, los primeros Psicólogos científicos, estudiaron al organismo en ciertas condiciones y su método fue el modificar algún aspecto de su ambiente y anotar los cambios (E-R), lo cual implicó progresos en el quehacer científico al desarrollarse una metodología. Sin embargo, este planteamiento se modificó surgiendo el de E-I-R, E-R-Re y otros modelos que contribuyeron aún más a un mejor entendimiento de la conducta, (Arias Galicia, 1973).

Posteriormente es como la Psicología Industrial como tal, se podría decir que surge durante la primera Guerra Mundial cuando los americanos se preocupan por los problemas de selección de personal aplicado al ejército mediante el uso de pruebas psicológicas y por lo tanto el uso de los conocimientos científicos ya desarrollados, (Arias Galicia, 1973).

Al término de dicha guerra es creada la Corporación Psicológica con el fin de desarrollar y distribuir las pruebas psicológicas y

proporcionar servicios a las Organizaciones Industriales. El objetivo fue conocer la relación entre las condiciones del trabajo y la eficiencia del trabajador, abriendo así una nueva era de la investigación psicológica en la Industria; se dieron adelantos metodológicos en aspectos tales como actitudes, comunicación, estructura, motivación, entrenamiento, dirección, evaluación del desempeño y en sí se dió auge a la Psicología de las Organizaciones.

Conforme fue transcurriendo el tiempo, el papel del Psicólogo se fue modificando y afortunadamente enriqueciendo al requerirse la solución de problemas de adiestramiento, análisis de situaciones físicas en el trabajo como una mejor iluminación, ventilación, ubicación, etc. y de factores emocionales tales como el aburrimiento y la fatiga, que desembocaban en el nivel de satisfacción o inconformidad, o lo que es lo mismo, en su nivel de motivación, determinándose así que una de las actividades primordiales que debiera cubrir el Psicólogo entre muchas otras, sería la de identificar los principios motivacionales.

El humano se encuentra "atrapado" en ciertas conductas organizacionales, en aquellos comportamientos más que elegidos, necesarios, en los que no tienen control. Para que las Empresas alcancen sus metas, necesitan tener empleados productivos que se interesen por su trabajo; mientras más metas en común tengan la Compañía y sus trabajadores, mejor se realizará la Organización y sus miembros, por lo tanto, el Psicólogo al igual que otros investigadores, se deberá preocupar por la satisfacción que la gente obtenga de su trabajo, razón por la que se incluye en

este trabajo el concepto de satisfacción, debido a que se considera que el mejorar la calidad de vida en el trabajo, debiera ser una de las metas de las Organizaciones. Se trató de determinar si la satisfacción de ciertas necesidades, tiene una relación evidente con la rotación de personal, suponiendo que la gente que renuncia, es aquella que está insatisfecha, para ello se partió con la definición de rotación de personal, las causas que la originan y la manera en que puede ser medida. De la misma forma, se contempló su relación con la satisfacción. Se estableció el significado del aspecto motivacional y la satisfacción, sus orígenes, las diversas teorías surgidas en relación a ésta. Se abordaron los factores que la determinan y finalmente, se sugieren alternativas de solución al problema de la rotación de personal, es decir, la forma en que el psicólogo puede intervenir para dicha solución.

## CAPITULO I

### 1.1. DEFINICION DE ROTACION

Una Empresa como "sistema", se desarrolla junto con otros "subsistemas" (departamentos), los cuales le brindan la información necesaria para tomar decisiones relacionadas con factores ambientales tales como, el insumo para sus operaciones, la entrada de recursos financieros, de recursos materiales, de recursos humanos, etc.,. Dentro de las cuestiones de interacción Organización - ambiente, uno de los aspectos más importantes es la Rotación de Personal, a la cual podríamos definir como el número o volumen de personas que ingresan y salen de una Organización, es decir, es la proporción de empleados que se separan de la misma. La rotación, posiblemente, es aquella disposición que una persona tiene para abandonar una Empresa y quizá sea un índice importante de la eficiencia con la que se están realizando las diferentes funciones de personal (Biblioteca Práctica, Kolb 1971, Chruden/Sherman 1971, Davis y Newstrom, 1988).

En la actualidad, tal vez sea uno de los principales problemas que le preocupan a la gente y sobre todo a los ejecutivos de Recursos Humanos, debido a que la salida de un trabajador implica nuevas admisiones y una dinámica nueva en general.

Cuando la rotación es provocada por la misma Organización con el

fin de sustituir o mejorar al personal, se dice que entonces está bajo control (Chavenato, 1988), pero cuando no es así, es importante investigar los motivos y actuar sobre ellos.

## 1.2. CAUSAS DE ROTACION

Existe una diversidad de causas por las que una persona decide salir de una Empresa, de acuerdo con Arias Galicia (1973), puede ser por:

- Mejorar el sueldo.
- Matrimonio (en el caso de las mujeres).
- Cambio de localidad.
- Búsqueda de una mayor seguridad.
- Dificultad de adaptación.
- Malas relaciones interpersonales.
- Cambio de actividad, etc.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo, tiene un gran peso para que la gente desee renunciar: cuando una persona se siente ansiosa en su trabajo, las probabilidades de renuncia aumentan, la ansiedad se ve incrementada cuando una persona siente que es observada respecto a su desempeño. De la misma forma, si considera que su trabajo interfiere en su vida social o familiar, su intención por dejar el trabajo, aumentará (Vroom y Deci, 1979).

Ahora bien, las personas continuamente se esfuerzan por lograr metas que van de acuerdo a cierto nivel de aspiración, en el cual el comportamiento de los amigos tiene gran influencia, así como

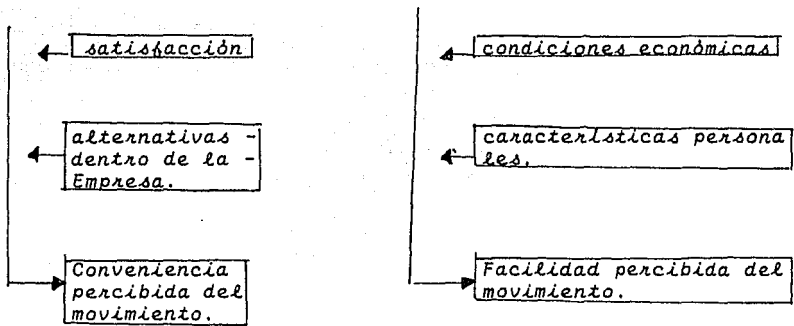
los valores obtenidos de los padres y de las experiencias a lo largo de la vida y de una serie de factores más, como lo es su necesidad económica, sus deseos de desarrollo, etc.

Cuando tras un constante intento de mejorar las expectativas se dan fracasos repetitivos, existirá una frustración que a la larga producirá en un trabajador, los deseos de cambiar de trabajo (Terney, 1978).

Por otra parte, es obvio que la moral está íntimamente relacionada con la rotación de personal, es decir, que una persona siempre tratará de evitar situaciones desagradables y buscará las que no lo son. En la medida en que la insatisfacción de un trabajador indica que está en una situación de "castigo", es de esperarse que renuncie a su trabajo, con mayor frecuencia. Si una persona se enfrenta a los efectos insatisfactorios de un trabajo especializado que produce el aburrimiento por la realización de una labor rutinaria, su salud mental se verá afectada e incrementará la posibilidad de abandonar el trabajo, es decir, que las condiciones laborales hacen que las necesidades y esperanzas de los trabajadores produzcan satisfacciones o frustraciones, que dan lugar a percepciones positivas o negativas del propio valor y de las posibilidades de desarrollo (Kolb, 1979).

Cuando una persona es privada de la oportunidad de crecimiento, puede sentirse insatisfecho con sus compañeros de trabajo y con su puesto. De la misma forma, si piensa que recibe poco a cambio de su trabajo, puede dejar su empleo y buscar un puesto más equitativo, (Howell, 1979), es decir, que mientras un hombre

encuentra una oposición entre sus motivos económicos o de seguridad y sus motivos de realización, trabajará lo menos posible, lo hará más rápido y de una manera superficial, o finalmente lo abandonará, (Reyes Ponce, 1977). Dependiendo pues, de las características personales de los trabajadores y de las condiciones económicas, se determinará la facilidad de movimientos o de rotación según Herbert, (1985), determinándose así el siguiente modelo:



#### ROTACION VOLUNTARIA

La rotación no es una causa, sino un efecto de fenómenos internos y externos de una Organización, es pues, una variable dependiente de dichos fenómenos. Dentro de los fenómenos externos podemos incluir a los siguientes:

- Situación de oferta y demanda de los Recursos Humanos.
- Situación económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Dentro de los fenómenos internos incluirlamos a:



- Política salarial.
- Política de beneficios.
- Tipo de supervisión sobre el personal.
- Oportunidad de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la Organización.
- Valores morales del personal de la Organización.
- Cultura Organizacional.
- Política de reclutamiento y selección.
- Política disciplinaria.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas.
- Otras.

La rotación voluntaria, presenta ciertas situaciones que se deben considerar en una Organización, ya que es causada por diversos factores como los anteriormente mencionados, así como de la percepción que los trabajadores tienen de la facilidad de cambiarse de trabajo. De la misma forma, la afectarán condiciones económicas existentes en el mercado laboral, como lo menciona Chavenato, (1988) en concordancia con Herbert (1985) y Reyes Ponce (1977), conforme aumenta el desempleo, los abandonos disminuyen. En ocasiones las personas desearán abandonar su trabajo, pero la Organización podrá evitarlo si les brinda la oportunidad de ser promovidos a otros puestos, es decir, que uno de los principales factores que influyen en la conveniencia de dejar el trabajo es la satisfacción del trabajador; a mayor satisfacción, menor probabilidad de abandono.

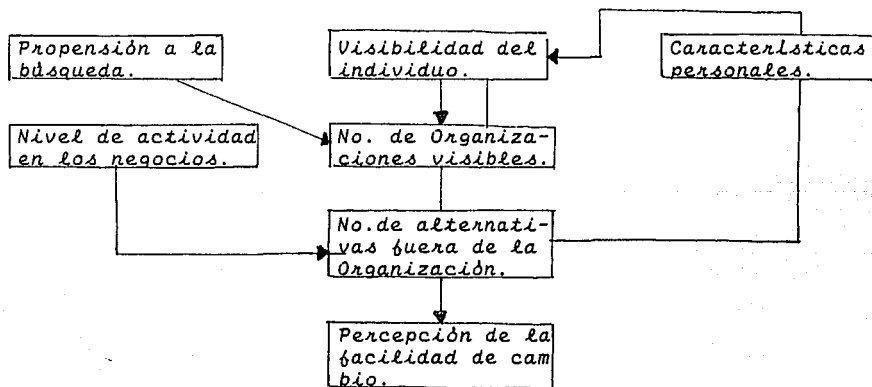
Por su parte Vroom (1979), identifica cuatro variables que

parecen determinar la actitud de una persona hacia su trabajo en una Empresa y la posibilidad de que la abandone, dichas variables son:

- 1.-Cantidad de resultados o consecuencias de su desempeño (sueldos, posición, aceptación e influencias).
- 2.-Fuerza de deseo o aversión de las personas hacia los resultados.
- 3.- Cantidad de resultados (recompensas) que la persona cree que reciben otros.
- 4.- Cantidad de recompensa que la persona esperaba recibir.

Según este mismo autor, la fuerza de atracción de una persona hacia su trabajo y la probabilidad de que continde, crece conforme se incrementa la cantidad de recompensa recibida y en tanto la diferencia entre la cantidad de recompensa recibida y la cantidad que esperaba, se hace más positiva. Asimismo, cuanto mayor sea el número de alternativas percibidas fuera de la organización, mayor será la facilidad de movimiento; mientras más bajo sea el nivel de actividad en los negocios, menor será el número de alternativas fuera de la empresa. Es evidente que el porcentaje de rotación reducirá cuando los negocios declinen, la demanda del mercado de mano de obra será por tanto, un factor predominante en la rotación. Además, la percepción de alternativas externas estará en función del sexo de las personas; la tasa de rotación es comunmente más alta entre los hombres que entre las mujeres, aunque entre éstas se podría incluir a las casaderas y a las no casaderas. De la misma forma, la

disponibilidad de cambio, dependerá de la edad de las personas, entre mayor sea una persona, habrá menor posibilidad de cambio. Habrá influencia también por la posición social; la gente de una posición más baja, percibirá más difícil la oportunidad de cambio. Todos estos factores, son considerados por este autor, como aquellas condiciones que son más o menos estáticas dentro de una Organización, sin embargo, existen otras que se pueden considerar como dinámicas, en las cuales se encuentran la tecnología, de la economía, la especialización de los trabajadores, la heterogeneidad de los contactos personales, la visión que el individuo tenga hacia las Organizaciones, la propensión del individuo a buscar otro trabajo y la costumbre a cierto trabajo y a determinada Organización. De esta manera, Vroom resume las causas de rotación de la siguiente manera:



Ahora bien, de acuerdo con Howell (1979), las causas por las que una persona podría dejar de realizar su trabajo serían:

a).- Que ha dejado de proponerse metas o las que ha establecido

no son adecuadas.

b). - Que no ha entendido lo que se esperaba de esa meta o cual es la forma de hacerlo.

c). - Que considera que su trabajo no recibirá una compensación adecuada.

d). - Que cree que no está a la altura de la tarea.

e). - Que estima poco las recompensas de su trabajo.

Finalmente se puede afirmar que de acuerdo con Mobley (1977) Cit. en Staw (1984), el tipo de trabajo y las condiciones del mismo, afectan la satisfacción laboral, la cual puede influir en los deseos de renuncia de un individuo, ya que dan lugar a una comparación entre el trabajo actual y aquel que se deseaba encontrar. El que una persona se sienta insatisfecha en su trabajo, puede dar lugar a diversas situaciones en una Empresa, como las que ya se mencionaron de acuerdo a diferentes autores, y que contribuyen en gran medida al problema de la rotación de personal.

#### 1.2.1. Medidas de rotación

Generalmente, el índice de rotación de personal en una Empresa, indica el "nivel de moral de trabajo" o nivel de satisfacción en el mismo, ya que de dicho índice, depende la integración y ajuste del factor humano según Arias Galicia (1973). La rotación puede determinarse de la siguiente manera:

Número de bajas en el año X 100

Promedio de personas que trabajan durante el año en la Empresa.

Por su parte, el Bureau of National Affairs (cit. en Herbert, y Cols. (1985), sugiere hacerlo de la siguiente forma:

Número de separaciones durante el mes X 100

Número promedio de empleados en nómina durante un mes.

Este autor recomienda que se incluyan separaciones permanentes a excepción de las personas suspendidas, debido a que la medida incluye rotaciones voluntarias o renunciadas y las involuntarias (despidos). Esta forma de medición es compartida por los autores de la Biblioteca de Administración de Personal y Recursos Humanos.

Chraden/Sherman (1971), afirma que la rotación expresada en términos de proporción indica la eficiencia con la que se están desarrollando las diferentes funciones de personal, (Gerencia, supervisión y personal), de esta forma, él sugiere que el porcentaje de bajas con referencia a las renunciadas se determina así:

$$\frac{R}{N} \times 100$$

En donde R: Número de separaciones durante el mes.

En donde N: Número total de empleados en la nómina.

El porcentaje con referencia a separaciones inevitables (terminación de eventualidades, promociones), se obtiene así:

$$\frac{S - SI}{N} \times 100 = \%$$

En donde S: Total de separaciones en un periodo.

En donde SI: Separaciones inevitables (transferencias, separaciones por enfermedad, muerte o matrimonio, etc.)

Chavenato (1988), afirma que el índice de rotación se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos con los que se cuenta en un área, en cierto tiempo y en términos porcentuales, para ello es recomendable usar esta fórmula:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

En donde A: Admisión de personal en cierta área.

En donde D: Desvinculaciones de personal tanto por la Empresa como por iniciativa de los empleados en cierta área y tiempo.

En donde EM: Efectivo medio del área en cierto tiempo.

La rotación debe ser calculada en función del volumen de Recursos Humanos disponibles y no sólo las entradas y salidas, por lo que algunos autores prefieren considerar lo siguiente:

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

Existen también otros que prefieren contemplar esto:

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

En donde D: Ingresos

En donde EM: Efectivo medio en el mes

2.-  $D \times 100 = \text{Indice de rotación}$

$$\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{a}$$

En donde D: Egresos espontáneos que deben reemplazarse.

En donde N1+N2.. Sumatoria del número de los empleados al comienzo de cada mes.

En donde a: Número de meses en el periodo.

Asimismo, existen quienes evalúan la rotación por departamentos, para lo cual se requiere hacer la siguiente fórmula:

$$\frac{A + D + R + T \times 100}{EM}$$

En donde R: recepción de personal por transferencia de otros departamentos.

En donde T: transferencia para otros departamentos.

Es importante aclarar, que no debe ocurrir un índice de personal igual a cero, porque esto implicaría un estancamiento debido a que en ocasiones se requiere de éste con el fin de mejorar el potencial humano o la calidad del mismo, es decir, se requiere un índice sobre el cual tenga control la organización y dependa de sus objetivos, que permita retener al de buena calidad (el que hace bien las cosas a la primera vez), sustituyendo a aquel que tiene un "comportamiento indeseable" en términos de la propia empresa. Un índice de rotación elevado determinaría un estado de fluidez de una organización que no es capaz de asimilar

*adecuadamente a sus recursos humanos.*

### 1.3. CONSECUENCIAS DE LA ROTACION

*Según Chavenato (1988), la eficiencia de una Empresa se reflejará cuando logre sus objetivos; si la Organización ahorra recursos para obtener dichas metas, tiene mayor probabilidad de continuar. En las Empresas las renunciaciones y otros fenómenos tales como las rescisiones y jubilaciones, tienen consecuencias de gran importancia, sobre todo en relación a la cuestión económica, social y humana.*

*El problema de la rotación implica un alto costo, debido al reclutamiento, selección y entrenamiento del personal que ingresa a la Organización (Arias Galicia, 1988), requiere pues, de la preparación de dicho personal, con el fin de reemplazar a aquel que abandona la Empresa.*

*Chavenato (1988), afirma que la rotación de personal implica costos primarios y secundarios;*

#### *1.- COSTOS PRIMARIOS:*

- a).- Reclutamiento y Selección; emisión y procesamiento de solicitud, mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (sueldo del personal, horas extras, material de oficina, etc.).*
- b).- Costo de registro y documentación; gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal (salarios, horas extras, material de oficina).*
- c).- Costos de integración; gastos de la sección de entrena*



miento de nuevo ingreso, en relación al tiempo invertido por el supervisor para la ambientación de dicho personal.

d).-Costos de desvinculación; registro y documentación relativos al proceso de baja de los empleados, costo de la entrevista de salida en relación a los formularios utilizados, elaboración del formato y sobre los informes posteriores. Costo de las indemnizaciones, costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones, salarios, uniformes, etc.

Los primeros son cuantitativos y fáciles de calcular, y los segundos incluyen aspectos más difíciles de evaluar cuantitativamente porque se refieren a aspectos cualitativos como:

a).-Reflejos en la producción pérdida de producción debida a la vacante que existe mientras se reemplaza al personal que sale, producción inferior, por lo menos mientras se ambienta al personal de nuevo ingreso, interferencia de éste en el trabajo por su inseguridad.

b).-Reflejo en la actitud del personal imagen actitudes y predisposiciones que el personal que sale deja en sus compañeros, imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado nuevo crea en sus compañeros, influencia sobre el supervisor de la gente que sale y entra, influencia de este fenómeno en los proveedores y clientes.

c).-Costos extralaborales personal extra y tiempo extra, para cubrir a la gente que sale o para cubrir las deficiencias del nuevo personal y elevación del costo unitario de producción, tiempo adicional del supervisor que se encarga del entrenamiento

del nuevo personal.

d).-Costo extraoperacional costo adicional de mantenimiento que se eleva, en contra de la reducción de producción, aumento de accidentes durante el período de ambientación del nuevo personal, aumento de errores, repeticiones y problemas de calidad, debido a la falta de experiencia de los nuevos ingresos.

e).- Costo extra-inversión; aumento de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones, aumento del volumen de salarios para los nuevos empleados.

f).- Pérdida en los negocios; la imagen y negocios de la Empresa pueden deteriorarse por la falta de calidad de los productos y a causa de la inexperiencia del nuevo personal.

Ahora bien, y continuando con el punto de vista de este autor, más que una medición, lo más importante sería concientizar a los dirigentes de las consecuencias fatales que una rotación elevada puede traer tanto a la Empresa como a la sociedad y al propio trabajador.

#### 1.4. LA ROTACION Y SU RELACION CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo ha llamado la atención en gran medida, lo que ha dado lugar a una serie de investigaciones. Probablemente alcanzó su máximo en los años 60's y después se redujo cuando se dudó de la supuesta relación entre satisfacción y productividad. Sin embargo, ha recobrado interés debido a su estrecha relación con el ausentismo y la rotación; cuando la satisfacción aumenta, la rotación disminuye. Si una persona se siente insatis-

fecha en su trabajo, tiene mayor probabilidad de dejar una Empresa para buscar algo mejor Staw (1984), Biblioteca McGraw - Hill, (1988).

La mayoría de las investigaciones sobre satisfacción, se han referido a variables tales como las actitudes en el trabajo, así mismo, han relacionado la satisfacción con aspectos tales como condiciones de trabajo, pago, supervisión, promociones, aspectos del trabajo, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del trabajo, relaciones sociales en él, resolución rápida de quejas, etc., (Staw, 1984).

El buscar información sobre la satisfacción en el trabajo le permite a las Organizaciones corregir ciertas situaciones tales como el índice de rotación, ya que existe una estrecha relación entre la satisfacción y la posibilidad de abandonar un empleo (Blum, 1976).

Cuando las personas trabajan, tienen diferentes razones para hacerlo, las cuestiones culturales y las experiencias, influyen en el por qué lo hace, de esta forma, el interés en este por qué, radica en que se obtendrá conocimiento de lo que motiva a una persona para trabajar bien y sentirse satisfecho, dando lugar a su permanencia en el trabajo. El nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones y necesidades, como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente; es el resultado de diferentes actitudes que una persona tiene hacia su trabajo y a la vida en general. Cuando los beneficios obtenidos son menores que el nivel de necesidades, habrá insatisfacción (Blum, 1976). Ahora bien, según Newman (1961), es necesario

considerar que el factor económico, no lo es todo; las personas cambian de trabajo si otro les atrae más aunque el sueldo sea menor, cuando se mantienen en un trabajo desagradable, generalmente, manifestarán actitudes negativas hacia sus actividades y a la Compañía y tendrán poca iniciativa, es decir, que el salario no siempre ofrece satisfacciones emotivas. Sin embargo, es importante que las remuneraciones correspondan a las actividades; para los individuos cualquier aumento significará su progreso personal y seguramente tratará de continuar trabajando como lo hace, poniendo en aviso a sus compañeros. El trabajar en un puesto, satisfará las necesidades del hombre, según Newman (1961), de las dos siguientes formas:

a). - A través de satisfacciones fuera del trabajo.

b). - A través de las que resultan de su puesto.

Por otra parte, de acuerdo a los estudios realizados por Vroom (1979) con mujeres, aquellas cuyas necesidades personales se satisfacen en el trabajo, tienen mayor probabilidad de permanecer en una Empresa, asimismo, los motivos sociales de las personas, son de gran importancia en la Industria. Sin embargo, las metas que una persona busca, dependerán del ambiente social en el que se desarrolla.

Finalmente se puede decir que los factores como la cantidad de aceptación por parte de los compañeros de trabajo, la cantidad de consideración por parte de los supervisores, el número de actividades diferentes en el trabajo, el grado de influencia en la toma de decisiones y el nivel dentro de una Organización,

están relacionadas íntimamente con la decisión de no participar ya en una Organización (ausentismo y rotación).

## CAPITULO 2

### LA IMPORTANCIA DEL ASPECTO MOTIVACIONAL

Las Organizaciones sociales son inventos del hombre para satisfacer las necesidades del mismo. Las personas son activas según los Psicólogos porque requieren alcanzar ciertos fines; el hombre tiene como motivo para emprender una acción, la esperanza de que ésta acción lo lleve a un estado más satisfactorio, (Vroom, 1964), Cit. Claay y Wakeley (1977).

Entre los trabajadores, el hombre determina la posición social de sí mismo y de su familia, por la naturaleza misma de su trabajo, el que las personas internalicen el sentido del valor del trabajo, permite que el individuo retribuya a la Organización con un buen desempeño, (Duvín, 1977).

#### 2.1.-DEFINICION DE MOTIVACION

Una sociedad que controle los sentimientos, destruya la voluntad y reduzca al individuo a una situación automática, es de poco valor aunque esto le permita obtener bienes materiales. No es posible pensar en el Recurso Humano solo en términos de la eficacia productiva y por lo tanto, es importante que las Organizaciones se preocupen por la cuestión motivacional que las personas obtengan del trabajo (Genesca, 1977).

El comportamiento humano es un sistema de variables e interacciones difícil de comprender; en dicho sistema, ciertos factores motivacionales son elementos importantes, (Koontz y O'Donnell, 1979).

La comprensión de motivación no es fácil, en la Industria la satisfacción es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos por la Psicología Industrial. Es relevante debido a que abarca la fase de acción de la conducta. Una persona podrá estar dotada de equipo físico, de capacidades y de la maquinaria necesaria para realizar una tarea, lo cual no garantizará la realización de dicha tarea; la cualidad que lo impulsa a emprender la acción, es lo que se llama motivación (Dunnette y Kirchner, 1972).

La motivación se ha analizado desde diferentes perspectivas, ha sido tema de estudio en el laboratorio psicológico, ha sido abordada por los psicólogos, los teóricos de la personalidad, etc. y los instrumentos relacionados a estos estudios han llevado a descubrimientos aplicables a la comprensión de las diferencias individuales (Donald y Martin, 1970).

La motivación ha sido entendida como el estado o condición que impulsa a hacer algo, implica necesidades en el individuo e incentivos y objetivos que se encuentran fuera de él, entendiéndose por necesidades, aquello que le obliga a un individuo a dirigir su conducta al logro de incentivos que piensa satisfacer sus necesidades (Sherman y Schruden, 1977). La motivación es el impulso de la gente para entrar en acción porque

desea hacerlo, es un estado que se cree existe por razones biológicas o porque lo alerta una situación externa (Cofen y Appley, 1967).

La motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno complejo; los motivos implican la acción, son los que hacen y mantienen a una persona en actividad y por la que existe la posibilidad de recibir una recompensa, la cual es la satisfacción de una necesidad. Según Terrey (1978), es por lo tanto, la disposición para esforzarse y alcanzar una meta.

La palabra motivo, proviene de "motus" y su complejidad surge de la enorme cantidad de motivos que influyen en la gente.

Dentro de las características de la motivación se encuentra el que su identificación es difícil y debe deducirse en relación a otras conductas; los motivos no surgen aislados, pueden existir en diferentes niveles de fuerza, pueden estar en conflicto entre sí, son dinámicos y para su entendimiento es necesario tomar en cuenta las diferencias individuales. Asimismo, es importante saber que los motivos cambiarán al lograrse ciertos incentivos (Dunnette y Kirchner, 1972).

Por otra parte, de acuerdo a este mismo autor, es necesario entender que un motivo abarca la fase de acción de la conducta que se dirige a alcanzar una meta y un estado de equilibrio. Los motivos no pueden observarse ni medirse, pero su presencia se infiere a través de la observación, aunque esto complica la comprensión de la motivación, ya que conductas semejantes pueden surgir de motivos diferentes. Ahora bien, los motivos pueden considerarse de las dos siguientes formas:



a).- Como satisfactor; el cual es apaciguado al ser satisfecho (hambre, sed, sueño, etc.).

b).- Como motivador; el cual no es apaciguado al ser satisfecho, por ejemplo: promover a una persona, lo motivaría por haber alcanzado otra posición; tendría un estado de equilibrio pero a la vez desencadenaría un desequilibrio, por la carencia de aceptación de sus compañeros.

El que las personas pasen la mayor parte de su vida en el trabajo es producto de diversas razones; por una parte porque es lo que la sociedad espera que se haga y por otra, porque el individuo constantemente busca encontrar un equilibrio que es afectado por variables tales como la inteligencia, experiencia y motivación, las cuales son condiciones responsables de la variación de intensidad, calidad y dirección de comportamiento (Hose, 1980).

La motivación está íntimamente relacionada con el aspecto social; es la esperanza o expectativa de que los hombres en edad de trabajar, se empleen para ganarse la vida, es decir, que el sistema social brinda la fuerza que mueve a la población para crear la fuerza laboral (Dubin, 1977).

## 2.2.-DEFINICION DE SATISFACCION

Las personas trabajan por diferentes razones, los factores culturales y sus experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver con el por qué un individuo trabaja; es importante considerar que las personas cambian en la medida en que sus motivos se modifican después de alcanzar una meta, por lo que es difícil

prever las consecuencias conductuales que puede tener. Es necesario comprender pues, qué es lo que motiva a la gente para trabajar bien y sentirse satisfecha, para tener como resultado un mejor desempeño en dicho trabajo (Howell, 1979).

La información sobre la satisfacción en el trabajo es de gran importancia para una Organización, si ésta sabe las actitudes que contribuyen a la satisfacción, se tendrá como resultado la mejora en sus procedimientos (Blum, 1976).

La satisfacción es un término de orden cognoscitivo y no existe una definición óptima de ésta, sin embargo, sus medidas se relacionan con índices de comportamiento. Es el resultado de diferentes factores asociados con la situación laboral; la mayor parte de la especulación acerca de ella, se basa en aspectos cognoscitivos (procesos mentales). La gratificación de las necesidades, aumentará la satisfacción y reducirá así, el nivel de motivación (Howell, 1979). Es la satisfacción, el resultado de diferentes actitudes que tienen los empleados, las cuales se relacionan con el trabajo, (Blum, 1976).

Existe, respecto a la satisfacción, cierta imprecisión terminológica, sin embargo, se le puede definir como la orientación afectiva del trabajador en consecuencia a su propio trabajo y hacia sí mismo. Es la forma favorable o desfavorable en que los trabajadores ven su puesto; la satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción en la vida, se encuentra íntimamente relacionada al aspecto motivacional. No es en sí el motivador más poderoso, pero suele tener a los empleados en un estado de recepción al ambiente de motivación cuando éste existe,

(Biblioteca de negocios, 1988, Wercher y Davis, 1981).

La orientación afectiva del trabajador como resultado de su propio trabajo y hacia él, significa satisfacción, es decir, que se da cuando a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar (Genesca, 1977).

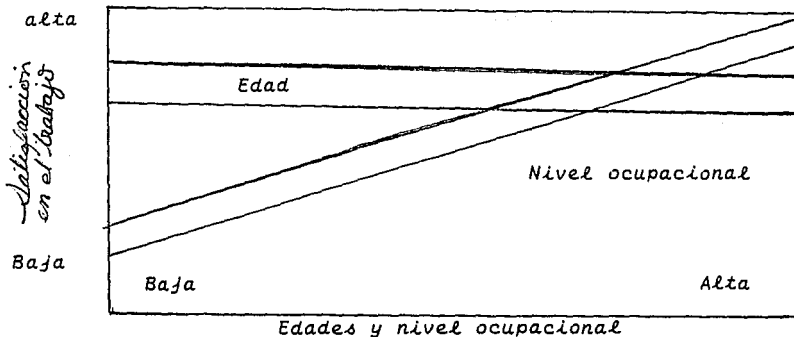
El nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones y necesidades, como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente, por consiguiente, se producirá insatisfacción cuando dichos beneficios sean menores que el nivel de necesidades de las personas. La satisfacción general variará con el grado en que se satisfagan realmente las necesidades del individuo, (Schaffer, 1953) Cit. Blum, (1976), es decir, que depende de las necesidades personales. Es una actitud general que resulta de diferentes actitudes específicas en distintos campos, tales como aspectos del trabajo, ajuste individual y relaciones de grupo, (Blum, 1976).

A partir de lo anterior, se afirma que a la satisfacción se le ha definido de muchas formas, sin embargo como un aspecto común, se ha dicho que depende básicamente de dos tipos de percepciones; por una parte, del valor que el trabajador tiene de lo que su trabajo le da (lo que es) y de lo que desea se le proporcionara en su trabajo (lo que debería ser).

Finalmente mencionaremos que Davis y Newstrom (1988), Argyris (1979), definen un perfil de satisfacción de la gente afirmando que conforme los trabajadores son mayores, suelen sentirse más satisfechos, debido a su experiencia y a que tienen menos expectativas; la gente joven generalmente está menos satisfecha

porque sus expectativas son más altas o se adaptan menos al trabajo. De la misma forma, aseguran que la satisfacción depende del nivel ocupacional, es decir, que aquellos de mayor nivel tienden a estar más satisfechos debido a que están mejor pagados tienen mejores condiciones laborales y a que su trabajo requiere de un mayor uso de sus habilidades. La satisfacción tiene una relación inversa con el tamaño de la Organización, debido a que entre más grandes son éstas, el nivel de satisfacción decrementa, ya que generalmente en ellas se tiende a sobrecargar a los empleados y a descuidar los procesos de apoyo tales como, la comunicación, la coordinación y participación y debido a que se les niega la oportunidad de tomar decisiones; el contacto entre las personas se va perdiendo, (Heneman, Scwatz, Fossum Dyer, 1985).

De acuerdo a Werchner y Davis (1981), el siguiente esquema caracterizarla lo anterior:



### 2.3.- ORIGENES DE LA MOTIVACION

Según Shein (1980), las diferentes áreas de la Psicología, hacen mención a ciertos problemas que implican a las personas. En la industrial la aplicación de la psicología, se ha constituido en un problema, debido a la difícil tarea de organizar una actividad, aplicar al trabajador en ésta, reclutar, formar y dirigir a la gente, de obtener una alta eficacia, de ajustar las Organizaciones a buenas condiciones ambientales y de enfrentar a la competencia.

Las primeras cuestiones en las que intervinieron los psicólogos industriales, incluyeron el examen psicotécnico de los aspirantes a un empleo, para mejorar en las Empresas sus métodos de selección. Posteriormente, empezaron a trabajar con los ingenieros, con el fin de analizar las características esenciales del trabajo, con la idea de dar a los trabajadores un empleo que le permitiera desarrollar al máximo sus capacidades, la formación del espíritu de equipo y la eficacia en general. Se estudió el ambiente físico que incluía el nivel de ruido, la fatiga, la monotonía, etc. y a medida que pasó el tiempo, se hizo notar que la cuestión de la recompensa y el castigo tenían influencia sobre la eficacia de los trabajadores. Después, los Psicólogos se interesaron en la relación entre los trabajadores, identificaron también que para que una Organización exista como entidad psicológica, era necesario que se considerara a la Empresa como algo presente en él, como un estímulo ante el cual reaccionar.

De esta manera, cuanto más se relacionaron con la conducta humana, los Psicólogos descubrieron que la Organización es un sistema social complejo que se debe analizar como una totalidad, si es que lo que se pretendía era entender la conducta individual en cierta medida, dando origen así, a la Psicología de las Organizaciones como una disciplina.

Ahora bien, y específicamente en lo que se refiere a la cuestión motivacional, según Dunnette y Kirchner (1972), antes de la Revolución Industrial, nadie se había ocupado de ella, debido a que las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción simples; los empleados eran los dueños de las herramientas y el dinero invertido por los dueños eran reducidas, es decir, que en general no había presión para la producción, las jornadas de trabajo eran largas y la motivación para llevarlas a cabo no eran significativas.

Sin embargo, bajo el impacto de la Revolución Industrial, la inversión económica aumentó, la demanda del consumidor se incrementó y los dueños iniciaron una fuerte presión con el fin de aumentar a su vez la productividad. De inmediato se fijó la atención en el trabajador a nivel individual y se dio importancia a aspectos relacionados con la eficiencia y la motivación, considerando a ésta última como un elemento más de la producción y creyendo que los esfuerzos personales crecerían únicamente con el uso del dinero como incentivo. Sin embargo, a pesar de este concepto equivocado, se dieron aumentos en la producción como respuesta a los programas de incentivos en los que los empleados recibían ingresos adicionales por aumentar la producción,

creyendo así que los trabajadores se sentirían más motivados. Posteriormente los trabajadores se percataron de la inseguridad que había al producirse en gran medida, ya que con esto conducirían a despidos inesperados. Este temor se reflejó de inmediato de diversas formas tales como retardos y limitación en la producción, surgiendo así, el interés por la complejidad del aspecto motivacional.

Uno de los ejemplos clásicos de dichas conceptualizaciones equivocadas, fue en una Fábrica textil en la que la tremenda rotación, llevó a los Gerentes a contratar expertos en eficiencia teniendo como consecuencia de su intervención un índice mayor de rotación. Bajo esta situación, se contrató a una persona (Elton Mayo), quien era sociólogo, el cual sugirió que el problema radicaba en la monotonía del trabajo, permitiendo posteriormente a los trabajadores, tomar unos periodos de descanso. Ante lo anterior, se observó en la producción, una mejora, se reconoció, pues, que las personas buscaban algo más que el dinero y este autor trató de descubrir otras necesidades.

De esta forma, se comenzó el movimiento de relaciones humanas en la Industria, y Mayo, determinó que otra de las necesidades que perseguían las personas era el sentimiento de pertenencia, el ser parte de un grupo. De esta manera se entendió a la motivación desde otro ángulo, aunque de una manera muy sencilla, que no obstante, dió lugar a otras investigaciones.

Consecuentemente se identificaron cuestiones tales como el sentimiento de mayor valor personal en la toma de decisiones, sensación de cumplimiento, oportunidad de obtener más dinero,

obtención de seguridad, afiliación, estimación interés en el trabajo, etc. En general, se puede decir que la importancia del aspecto motivacional en el trabajo, surge a partir de las investigaciones de Elton Mayo, las cuales desencadenarían una serie de las misma, que han permitido un mejor y mayor entendimiento de dicho factor, (Shein, 1988).

Por lo consiguiente, el presente apartado, mencionará a unas de tantas teorías o modelos de explicación que surgieron posteriormente a Elton Mayo.

Para empezar, un modelo es una representación de la realidad, sin embargo, debido a que ésta es diferente para cada persona, no es suficiente un sólo modelo; es difícil saber con exactitud que es lo que hace actuar a otra persona, ya que en ocasiones ni ellas mismas saben ciertamente por qué. Otra razón por la que es necesario el uso de varios modelos, que expliquen la motivación es porque es importante plantear los nuevos conocimientos que progresivamente se adquieren.

La mayor parte de las teorías hacen énfasis al aspecto motivacional, suponen que el empeño con el que la gente trabaja y lo satisfechos que quedan de él, son en cierta medida, consecuencias de su nivel de satisfacción. Casi todas las teorías tratan de explicar a la satisfacción en el trabajo, de manera individual y tienen su orientación a la investigación. De acuerdo con Howell (1979), se puede hacer una clasificación de teorías de la siguiente forma:

a).- Teorías de contenido motivacional; tratan de explicar los sistemas humanos de motivación, abordando aspectos tales como el



número de necesidades, la forma en que éstas se organizan, lo que sucede a las personas cuando no se satisfacen, etc.; suponen que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades básicas, trabajando más cuando la necesidad sea mayor. En general, estas teorías explican el comportamiento en el trabajo de acuerdo a la identificación de los motivos (necesidades).

b).- Teorías cognoscitivas de procesos; se enfocan a los procesos mentales por medio de los cuales se obtiene la satisfacción y la ejecución en el trabajo. Los autores del proceso cognoscitivo, brindan explicaciones más complejas para la comprensión de la conducta. Entre este tipo de teorías se podría mencionar a la teoría de la equidad, la teoría del establecimiento de metas, el modelo de las expectativas, de la valencia y expectativa o de la valencia y la instrumentalidad. Estas teorías pretenden especificar los procesos cognoscitivos que subyacen en la satisfacción, afirmando que ésta depende de la relación percibida entre la ejecución y el logro de los resultados.

Por otra parte, Huse (1980), hace otro tipo de clasificación de las explicaciones sobre la motivación con base en modelos de sistemas de motivación y los divide de la siguiente manera:

a).- Modelo de fuerza y coerción; este modelo afirma que el comportamiento de las personas depende de la coerción y la fuerza para motivarlos, suponiendo pues, que el humano trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado. Este modelo no toma en consideración que esto a la larga produce la separación real o psicológica del trabajo y si

no se da físicamente, se presentan actitudes tales como la sublevación, sabotaje, etc.

b).- Modelo económico-mecánico: en lo que se refiere al aspecto económico, se da gran peso a las recompensas económicas y lo mecánico se enfoca a aspectos de condicionamiento para obtener cierta conducta. Este modelo fue creado por Adam Smith y en éste se incluye a:

1.- Modelo económico; este modelo reemplazó al coercitivo utilizando al dinero como motivación. Supone que el hombre trabaja principalmente por dinero, es decir, que el incentivo principal es la recompensa financiera, siendo ésta, un símbolo tangible de reconocimiento.

2.- Modelo de condicionamiento operante; en éste modelo, Skinner afirma que la conducta humana depende de un comportamiento operante. Se entiende aquí que la gente responde a recompensas; el comportamiento reforzado se mantendrá y si no recibe ayuda, terminará por no presentarse.

c).- Modelo de crecimiento o de sistema abierto; en éste modelo se considera que el hombre toma decisiones, que tiene objetivos, que sigue solo aquellas órdenes compatibles como sus propias necesidades, que se esfuerza por crecer, por ser responsable y por tener éxito cuando existen condiciones adecuadas para hacerlo. Dentro de este modelo se incluyen los dos siguientes:

1.- Modelo del hombre que se autorrealiza; se basa en las afirmaciones hechas por Maslow, quien dijo que existen diferentes motivos que hacen actuar a la gente al mismo tiempo; existen una jerarquía de necesidades de las cuales, las de bajo nivel al ser

satisfechas, permiten ir en busca de aquellas de alto nivel. Cuando se satisface una, surge otra que la reemplaza y entonces el hombre siempre se encuentra en una situación de necesidad. Dentro de las necesidades de alto nivel se encuentra la necesidad de autorrealización.

2.- Modelo de higiene y crecimiento; también este modelo se relaciona con la teoría de Maslow; en éste se afirma que existe poca relación entre la productividad y el estado de ánimo o moral; este modelo surge de los estudios realizados por Herzberg y otros, e incluye factores tales como el éxito, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad y el ascenso (contenido del trabajo) y aspectos relacionados con el contexto del trabajo, denominando a los factores de satisfacción como de higiene.

Por su parte Howell, (1979) menciona que la mayor parte de la información acerca de la motivación se centra en aspectos cognoscitivos y de esta manera hace una clasificación afirmando que dentro de las teorías de contenido se encuentran las siguientes:

- a).- La Jerarquía de necesidades de Maslow.
- b).- La teoría de los dos factores de Herzberg.
- c).- La teoría de la motivación de logro.

Y las que pertenecen a la de los procesos cognoscitivos incluyendo a las siguientes:

- a).- La de la equidad.
- b).- La del establecimiento de metas.
- c).- La de las valencias y expectativas.

## TEORIAS DE CONTENIDO

a).- Jerarquía de necesidades de Maslow; en esta teoría se afirma que al comportamiento lo activan necesidades básicas que resultan de la privación de cosas que normalmente satisfacen las necesidades; la gratificación de éstas, aumenta la satisfacción y reduce el nivel de motivación relacionado a esa necesidad. Esta teoría clasifica a las necesidades en cinco niveles incluyendo primero a las fisiológicas, las de seguridad, las del ego o estima en sí mismo y las necesidades de realización, dándose cada una de ellas de acuerdo a cierto grado de importancia, siendo controlado el comportamiento, por las del nivel más bajo.

1.- Necesidades fisiológicas; incluyen la alimentación, el vestido y la vivienda y cuando son satisfechas por lo menos en cierta medida, surgen otro tipo de necesidades.

2.- Necesidad de seguridad; entre ésta se encuentra la ausencia al daño físico, ausencia de la pérdida de empleo, de la pérdida de ingresos, etc. que conllevan a la obtención de aspectos tales como seguridad personal, seguro contra enfermedades, cuidado del salario, planes de retiro, etc.

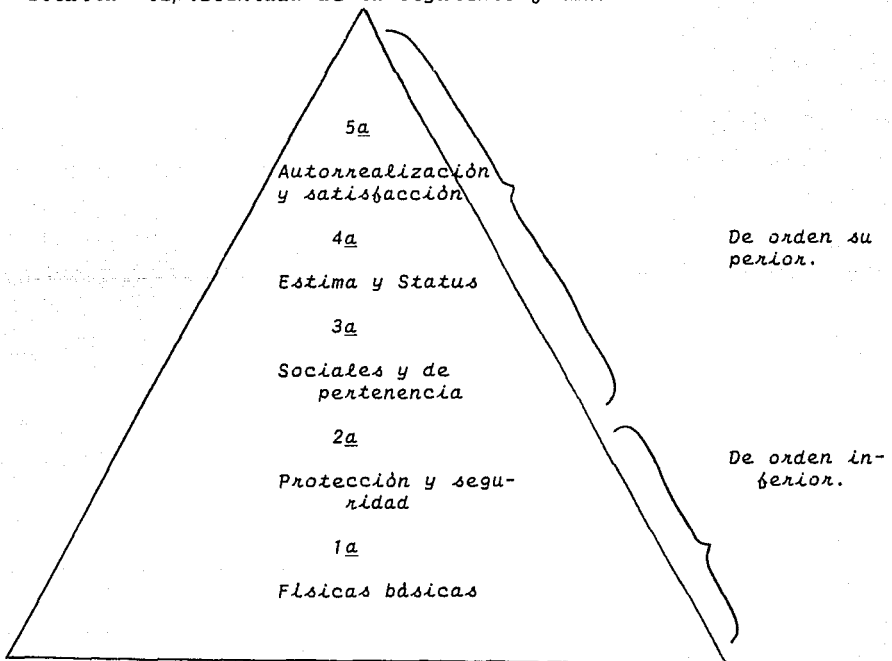
3.- Necesidades sociales; se refieren al sentimiento de pertenecer a alguien; es la necesidad de aceptación, el interés de la gente por relacionarse con otras personas, dichas teorías, tienen su origen en el núcleo familiar.

4.- Necesidades de ego o estima; significa el tener una valoración de sí mismo, es la necesidad de respeto y la estimación de los demás; es el deseo de ser importante ante

otros, incluyendo a su familia, amigos y al personal de su trabajo.

5.- Necesidades de realización; estas necesidades se dan cuando ya han sido satisfechas las de los cuatro niveles anteriores y se refieren al deseo de las personas, por desarrollar sus capacidades. Lo anterior implicaría estar bien psicológicamente, ya que se debe tener una buena percepción de la realidad, de sí mismo y de los demás (Davis y Newstron, 1988, Koontz y O'Donnell, 1979, Fleishman y Bas. 1979, Super y Bohn, 1970. Clay y Wakeley, 1977, Chruden y Sherman. 1977, Biblioteca práctica de negocios, 1988 y Uribe, 1978).

De acuerdo con Davis y Newstron (1988), la teoría de Maslow, estaría representada de la siguiente forma:



b.- Teoría de los dos factores; esta teoría fue creada por Herzberg en relación a la satisfacción en el trabajo, haciendo énfasis a las características del trabajo en sí y sobre su influencia en la satisfacción del trabajador es decir, que se enfoca a la motivación de una forma indirecta. Afirma que los factores que conllevan a la satisfacción crean un comportamiento motivado en el trabajo y que las características del trabajo en sí, llevan a la satisfacción o insatisfacción en él; estos factores satisfacen básicamente a dos tipos de necesidades que son las biológicas (de higiene) a las que llama extrínsecas del trabajo y las humanas de logro (motivadores), que son intrínsecas.

En esta teoría se da por hecho que los trabajadores satisfacen las básicas, por lo que se sugiere dar mayor atención al trabajo mismo, (Blum y Naylor, 1976, Chrudden y Sherman, 1977, Wercher y Davis, 1981, Biblioteca Práctica de Negocios, 1988, Vroom y Deci, 1979, Koontz y O'Donnel, 1979 y Uribe, 1978). De esta forma, la representación de esta teoría quedaría así:

Trabajo en sí mismo. Logro. Posibilidad de crecimiento. Responsabilidad.	}
---	---

Factores motivacionales intrínsecos.

Ascensos. Reconocimiento. Posición.	}
Relaciones con los Supervisores. Relaciones con los compañeros. Relaciones con los subordinados Calidad de subordinados Calidad de supervisor	
Política administrativa. Seguridad en el empleo. Condiciones del trabajo.	}

Factores higiénicos extrínsecos.

Pago
------

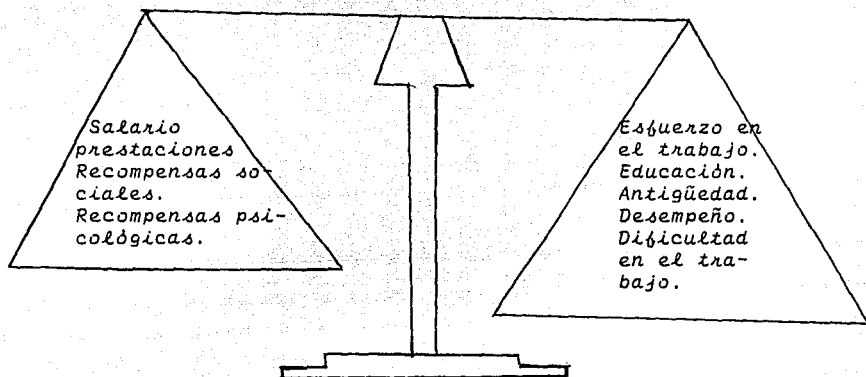
c).- Teoría de la motivación de logro; de acuerdo a esta teoría, una de las necesidades más importantes en un humano es la de lograr algo, se refiere al grado de satisfacción que se obtiene cuando se termina dicha tarea. Esta teoría es el resultado de las investigaciones realizadas por David McClellan cuyo método ha sido la utilización de técnicas de proyección (Thematic Apperception Test), para determinar el motivo de logro (nlog). Este Autor afirma que la gente tienen un nlog diferente debido a que tiene influencia de factores culturales (por la concepción del éxito o del fracaso, (Uribe, 1978).

#### TEORIAS DE LOS PROCESOS COGNOSCITIVOS

a).- Teoría de la equidad; esta teoría trata de explicar las características del comportamiento laboral en relación a la forma en que un individuo percibe un trato justo o equitativo; los procesos cognoscitivos a que se refiere esta teoría son derivados de la teoría de la Disonancia cognoscitiva, la cual afirma que cuando existen posiciones contrarias a las creencias o actitudes preferentes de una persona, se crea un estado aversivo de motivación (disonancia). Se define a la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que la razón entre la aportación y el beneficio por ésta se da de acuerdo a cierta norma o a cierta persona. Según Davis y Newstrom (1988), la representación de esta teoría sería la siguiente:

RENDIMIENTOS  
(comparado con el de  
los demás)

APORTACIONES  
(comparadas con las  
de los demás)



b).- Teoría sobre el establecimiento de metas; el aspecto cognoscitivo al que se refiere esta teoría es la "intención consciente", esto es, que la gente actúa en la medida en que las condiciones se lo permiten en relación a sus planes. Se obtiene satisfacción en la medida en que las cosas se dan de acuerdo a como ellas esperan, por consiguiente, se satisfacen cuando no se da discrepancia entre lo que perciben en situaciones reales y deseadas y su situación en el trabajo, están motivados a trabajar con metas. Según esta teoría, el pasado afecta a las personas, debido a que éste determina en parte su establecimiento.

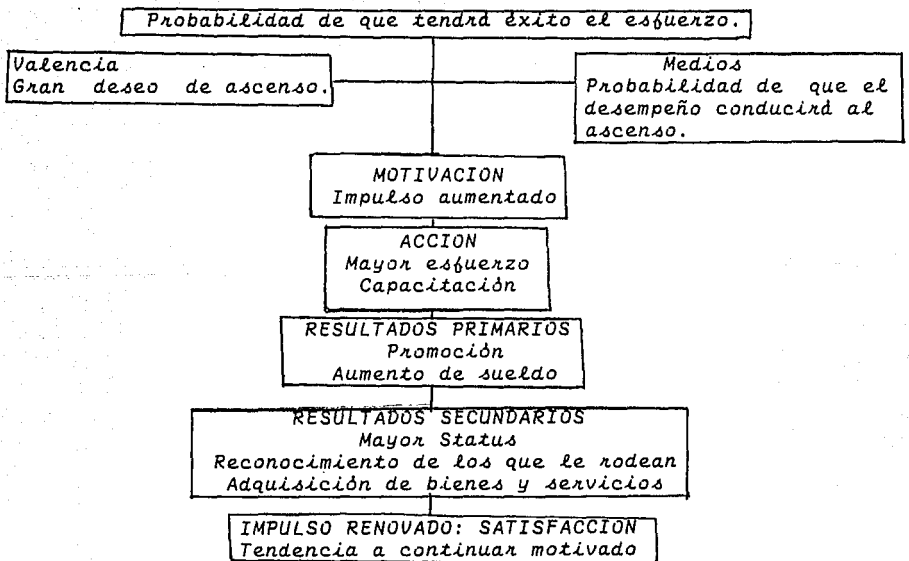
c).- Teoría de las valencias y expectativas; en esta teoría las expectativas de las personas juegan un papel determinante; incluye dos factores importantes que son la probabilidad percibida de diferentes resultados y el valor percibido de éstos



(valencia). La expectativa significa la probabilidad de que el esfuerzo tenga buenos resultados y la instrumentalidad es la probabilidad de que la acción tenga buenos resultados en forma de recompensa; es el peso positivo o negativo que la gente asigna al resultado anticipado (Wercher y Davis, 1981, Biblioteca práctica de negocios, 1988, Davis y Newstron, 1988, Koontz y O'Donnell, 1979, Kolb y Rabin, 1979).

De acuerdo con Davis y Newstron (1988), se sugiere que el funcionamiento de esta teoría podría ser el que se presenta a continuación:

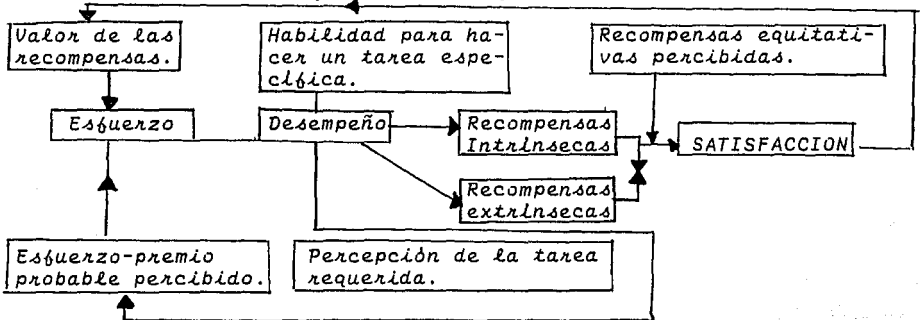
ALTA EXPECTATIVA



Por otra parte, Genesca (1977), describe a la Teoría de Vroom, la cual afirma que la satisfacción laboral depende de la

valencia (fuerza de acción o aversión) de los resultados que a través de éste se obtienen; dicha valencia depende a su vez de las necesidades de las personas, de sus objetivos, de sus experiencias y de los rasgos de personalidad, es decir, que la satisfacción depende tanto de las características del trabajo, como de la personalidad del trabajador (Blum y Naylor, 1976, Koontz y O'Donnel, 1979, Uribe, 1978).

Teoría de Porter y Lawler; en ésta intervienen el "valor y magnitud" de las recompensas recibidas por el trabajador, dicho valor es subjetivo y se da en la medida en que se van satisfaciendo las necesidades de acuerdo a dichas recompensas. El que se satisfagan depende pues, del tipo de recompensas y de su magnitud (primer variable). Esta teoría considera como factor importante, el valor y la magnitud que el trabajador cree que debería recibir (segunda variable), es decir, que entre más diferencia exista entre las recompensas que se reciben y las que se cree debería recibir, habrá mayor insatisfacción y viceversa; el grado de satisfacción depende tanto de aspectos del propio puesto, como de las individualidades del trabajador, (Koontz y O'Donnel, 1979). Su esquematización quedaría así:



Modelo de Locke; este modelo es parecido al anterior, de acuerdo con él, la satisfacción se da en el grado en que se obtienen ciertos resultados y los deseos que al respecto se tienen; se incluye una comparación entre lo que se aspira tener. Modelo de Davis, Loquist y Weiss; según estos autores, la satisfacción es resultado de la "correspondencia" entre la personalidad de la gente y los aspectos del trabajo, es decir, está en función de las necesidades de la persona y del refuerzo obtenido de las características del trabajo (Wercher y Davis, 1981, Biblioteca práctica de negocios, 1988).

Hasta este momento se han mencionado aquellas teorías relacionadas a aspectos cognoscitivos o de motivación, las cuales según Davis y Newstrom (1988), tienen la gran dificultad de no poder medirse de manera científica, por lo que es necesario prestar atención a las teorías o modelos que sí lo permitan. Dentro de éstas, una de las más importantes es el modelo de la Modificación de la conducta que a continuación se comenta:

Modelo de modificación de la conducta; este modelo se deriva de la teoría del aprendizaje, es nombrado en la Industria como Modificación del Comportamiento Organizacional. De acuerdo a este modelo, el comportamiento se puede controlar a través de la manipulación de sus consecuencias, es decir, mediante un condicionamiento operante; además en este mismo modelo se contemplan los siguientes aspectos;

a).- Ley de la causa y el efecto; ésta pertenece a la teoría del aprendizaje y afirma que en el condicionamiento operante, la gente tiende a repetir una conducta cuando su consecuencia es fa-

variable (reforzamiento), el cual puede ser positivo (consecuencia favorable) o negativo (eliminación de una consecuencia favorable).

b).- Moldeado, es la situación en la que se va dando reforzamiento de manera sucesiva en cuanto se va llegando a la conducta deseada y aun cuando no sea la correcta.

c).- Castigo; es aquella consecuencia desfavorable que se presenta para decrementar una conducta.

d).- Extinción; se presenta cuando ante un comportamiento no se dan consecuencias significativas; es la ausencia de reforzamiento. Ahora bien, continuando con las teorías e investigaciones acerca de la motivación, Uribe (1978), asegura que las teorías de motivación más relevantes son:

a).- Teoría de McDougall (1908); es una teoría que afirma que los instintos son el motivo esencial para la actividad, son la fuerza que da vida a un individuo y a la sociedad; son la disposición psicofísica heredada que hace que a quien la posee, atienda a ciertos objetos, tenga determinada excitación emocional al percibirlos y actúe respecto a ellos de forma específica. Los principales instintos son la fuga, repulsión, curiosidad, pugna, autodegradación, autoaserción, reproducción, deseo de comida, gregarismo, adquisición, construcción, etc. y dentro de las emociones, se encuentran el temor, disgusto, la extrañeza, ternura, etc.

b).- Teoría de Tolman (1932); esta teoría afirma que la conducta se da como resultado de variables hipotéticas dependientes, que a su vez son funciones de variables empíricas independientes.

Variables empíricas independientes:

- Situación estímulo.
- Condiciones que suscitan el impulso.
- Variables que originan las diferencias individuales (herencia, sexo, edad, etc.)

Variables hipotéticas:

- Sistema de necesidades.
- Valor-creencia.
- Espacio conductual inmediato.
- Locomoción.
- Espacio conductual reestructurado.

En esta teoría se asegura además que existen tres tipos de necesidades que son:

- 1.- Primarias: hambre, sed, sexo, temperatura, oxígeno, reposo, sueño, miedo, agresión, etc.
- 2.- Secundarias o socio-relacionales; gregarismo, amor, aprobación, dominio, sumisión, etc.
- 3.- Terciarias (adquiridas); aquellas señaladas por la sociedad o cultura.

c).- Teoría de Young; esta teoría resumida por Madson (1972), dice que incluye la liberación y regulación de energía de la conducta, liberación causada por estímulos internos (provenientes de los órganos internos), que conducen a la motivación o impulso y por estímulos externos que generalmente tienen conexión con los internos. Desde este enfoque, la perturbación del organismo o de uno de sus órganos se denomina necesidad.

d).- Teoría de Lewin (1923), su representación está determinada

por la conducta (c) de una persona que estard en función (f) de una situación del espacio vital (Ev) que incluye condiciones del individuo (P) y del ambiente (A):  $C = F(Ev) = (P, A)$ .

Cuando en los individuos la región interna está en tensión, se dice que hay necesidad del organismo. El ambiente contiene una estructura cognitiva creada por el individuo y por la fuerza del espacio vital, esta estructura se divide en pasado, presente y futuro; de esta manera dicha estructura y las valencias del ambiente (A), originan las fuerza que producen la conducta de una persona (P). De esta manera, las necesidades son satisfechas por la obtención de una meta final o por su cambio bien por la inclusión de nuevas necesidades. La conducta es pues, resultado de factores internos y externos; las personas tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos, la fuerza con la cual algo motiva a una persona, depende del clima en el que se da. Esta teoría es la mejor explicación de que la motivación depende del clima Organizacional, al cual se debe considerar como parte de una clima más amplio. Los deseos e impulsos son condicionados por las necesidades psicológicas y por las inducidas socialmente y el logro de éstos estard siempre afectado por el Clima Organizacional (Koontz y O'Donnell, 1979).

e).-Teoría de Murray (1938); según esta teoría, los factores importantes son las necesidades y la presión, entendiéndose a la primera como la construcción que implica la fuerza de la región cerebral que organiza a la acción con el fin de modificar una situación de insatisfacción. Esta necesidad es ocasionada por procesos internos que surgen de la ocurrencia de ciertas presiones,

llevando a las personas a buscar o evitar dichas presiones.

6).- Teoría de Hebb (1949); afirma que cualquier conducta relacionada a la energía, está determinada por una actividad constante del Sistema Nervioso Central, pero dirigida por variables adquiridas y cognoscitivas.

g).- Teoría de Hull; este autor creó las tres teorías siguientes:

1.- Asociativa; creada a partir de que el autor observó que cuando ocurría cierta conducta (consumatoria o final), se condicionaban a los estímulos que hablan ahí (en la caja) y que después cuando se presentaban otras que se parecían se daban respuestas semejantes.

2.- De la pulsión; en ésta, la conducta está determinada por la pulsión (necesidades fisiológicas del organismo); las necesidades se manifiestan a través de receptores especiales que son sensibles a dichas condiciones fisiológicas. Sin embargo, aunque estas condiciones fisiológicas producen efectos de estímulo, los estímulos relacionados con la pulsión, sólo afectan a la conducta en el sentido de dar fuerza de hábito y no influyen en la motivación del organismo.

Partiendo de la revisión anterior y de la diversidad de conceptos generados a lo largo del tiempo, se puede decir que lo que motiva a las personas para actuar de determinada manera, varía dependiendo de diversos factores como ya se mencionó antes. No sería posible crear un modelo de explicación para cada comportamiento. Sin embargo, justamente la ciencia que estudia la conducta, trata de unificar criterios, razón por la que crea diferentes teorías y es así como otra de las formas en que explica lo que motiva a la

gente, es a partir de patrones, los cuales se mencionarán a continuación.

#### 2.4.- PATRONES DE MOTIVACION

De acuerdo con Dunnet y Kirchner (1972), Koontz y O'Donnel (1979), Davis y Newstrom (1988), la gente tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación que están determinados por el ambiente cultural en el que vive, es decir, en relación a su familia, escuela, iglesia, etc. Los patrones de motivación son las actitudes que influyen en la forma en que la gente percibe su trabajo y la vida, estos patrones son contemplados por la teoría de McClellan y se refieren a lo siguiente:

a).- Motivación de afiliación es aquel impulso a relacionarse con los demás, se refiere a aquel deseo de evitar ser rechazado por un grupo social, se trata de mantener buenas relaciones con la gente, sentir la comprensión de los demás y estar en disposición de ayudarlos.

b).- Motivación por el poder, es aquel impulso de influir en los demás para cambiar ciertas situaciones; es tratar de impactar y la disposición a correr riesgos para lograrlo, es el intento por ser líder.

c).- Motivación de realización, es el impulso para superar los obstáculos que se encuentren para alcanzar metas, es aquel deseo de desarrollarse y de ser importante, es el intento por tener éxito y el miedo al fracaso.



d).- Motivación por competencia, es el impulso a hacer actividades de calidad, es el deseo por la excelencia y el desarrollo de habilidades para la solución de problemas.

## 2.5.- TECNICAS DE MOTIVACION

Una motivación exitosa, requiere de diversos aspectos y por tanto no es fácil de obtener, implica el brindar un trabajo y un ambiente que permita o estimule a las personas en la forma en que éstas creen que son satisfactorias, es decir, que está determinada por la convicción que tiene la gente. Lo importante aquí es la actitud que las personas tienen hacia su trabajo, la cual se forma en su pensamiento; si un trabajador cree que con su trabajo satisface una necesidad, tendrá éxito y se sentirá satisfecho (Terrey, 1978); según este autor, una de las principales técnicas de motivación son :

a).- La administración por objetivos (APO), la cual implica que cada trabajador sea responsable y trabaje por objetivos fijos teniendo siempre contacto con su superior para tener revisiones constantes en la realización de dichos objetivos y observar los progresos. Esta técnica que implica el conocimiento mutuo de objetivos, incrementa la comprensión y la concentración para esforzarse.

b).- Comunicación; es de gran importancia, debido a que permite conocer lo que sucede. La comunicación debe ser de abajo hacia arriba, con el fin de implantar objetivos, políticas, procedimientos, etc. y hacia arriba con la idea de retroalimentar la información y fomentar la expresión de ideas.

c).- *Análisis transactivo*; se recomienda debido a que facilita la comprensión del comportamiento a través de la comunicación; se basa en la forma en que interactúan, haciendo énfasis en que esta transacción está integrada por estado del ego (padre, adulto y niño). Esta técnica ayuda a motivar a las personas, dentro de ésta se encuentra el toque, que significa la expresión del reconocimiento, cumplidos, elogios, etc., acerca del desempeño de las personas y que pueden ser negativos para hacer sentir mal a la gente (descuentos).

d).- *Sistemas de sugerencias*; por medio de éste, los trabajadores pueden dar sus ideas, las cuales si son aceptadas, se recompensan (generalmente con dinero). Las sugerencias se refieren a la forma de ahorrar tiempo, disminuir desperdicios, a la obtención de calidad, etc. y pueden ser un gran motivador, ya que permite a la gente expresarse.

e).- *Evaluación del cumplimiento*; tiene la finalidad de mejorar las relaciones entre superior y subordinado, es tratar de lograr su entendimiento incluyendo la comprensión mutua de los objetivos, su función es mejorar el cumplimiento de tareas, fomentar el autodesarrollo, llevar un registro del progreso, reconocer dichos progresos, etc. Esta evaluación puede ser por resultados por rasgos y potencial.

f).- *Entrevista de evaluación*; se lleva a cabo a continuación de la evaluación del desempeño, debido a que brinda la oportunidad de una plática directa con el trabajador acerca de su desempeño. Por su parte Koontz y O'Donnel (1979), afirman que después de hacer un análisis de las teorías de motivación, es importante

saber cuales son las mejores técnicas de motivación, aunque como ya se mencionó, es tan compleja e individual que no existe una respuesta única y mejor. Sin embargo es posible mencionar las principales:

a).- Dinero; es un factor importante que se da a las personas por su trabajo y el cual independientemente de su forma de entrega (salario, trabajo a destajo, bonificaciones), tiene gran influencia sobre la gente.

No obstante, se deben tomar en cuenta las características individuales porque quizá el dinero sea el factor más importante para una persona que mantiene a su familia y no para otro cuyas necesidades del mismo no tienen tanta urgencia. Por otra parte, el factor dinero mantiene a una Empresa como tal, pero no siempre implica que sea el motivador más fuerte, además es necesario tomar en consideración que el efecto motivador del dinero se pierde cuando las diferencias de salario entre los trabajadores son muy grandes, debido a que la gente tiende a compararse en diferentes aspectos con los demás.

b).- Refuerzo positivo; este concepto creado por Skinner, afirma que se puede motivar a las personas a través del ambiente de su trabajo y de la apreciación de dicho trabajo y que el castigo por un actividad eficiente conduce a resultados negativos. A través de este enfoque, se analiza la situación del trabajo para identificar las causas del comportamiento de los empleados con la finalidad de hacer modificaciones en aquellas áreas problemáticas. Posteriormente se establecen metas junto con los empleados y se da así retroalimentación de los resultados

posteriores.

c).- Participación; es de relevancia, debido a que las personas se sienten satisfechas cuando son consultadas acerca de la actividad que realizan, ya que son ellas quienes tienen conocimiento de los problemas a los que se enfrentan y la solución para ellos. Una participación adecuada, tiene como resultado una motivación ya que le permite a las personas, el sentimiento de reconocimiento porque se refiere a la necesidad de afiliación y le permite sentirse realizado.

d).- Enriquecimiento del trabajo; esta técnica consiste en tratar de integrar en éste, mayor desafío y realización, tratando de darle variedad, dándole oportunidad de tomar decisiones, fomentando la participación, la interacción entre empleados, crendoles un sentimiento de responsabilidad, ofreciéndoles la oportunidad de que observen de qué manera sus actividades contribuyen al producto terminado, dándoles retroalimentación respecto a su desempeño, permitiendo que participen en el análisis y cambios de aspectos físicos del trabajo.

## 2.6.-FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

Después de analizar los diferentes modelos relativos a los factores determinantes de la satisfacción en el trabajo, no se puede asegurar que exista una teoría acerca de la verdadera definición de la satisfacción en él. Existe duda aún acerca de que los motivadores se apliquen a todo un tipo de personas y a todos los niveles; existe todavía un problema, pues lo que

motiva, varía según la persona y la situación. Sin embargo, en este apartado, se tratará de plantear de forma general los factores que conducen a la satisfacción de los trabajadores.

Primeramente según Genesca (1977), depende básicamente de dos factores;

- a).- De los resultados que obtienen a través de su trabajo.
- b).- De cómo se perciben los resultados en relación a su marco de referencia, que estará definido por las necesidades que la persona desea satisfacer con su trabajo y por su status o características personales, por su comparación con otros y por su estado de ánimo.

Una persona se sentirá más satisfecha si en su trabajo obtiene el sentimiento de afiliación, si la remuneración que percibe es buena, si puede controlar su propio ritmo de trabajo, si le es posible utilizar sus propias aptitudes, si se le permite tomar decisiones (en cierta medida), si el resultado de su trabajo le permite tener éxito, reconocimiento, promociones, seguridad, etc., y si su trabajo es variado.

De acuerdo con Blum y Naylor, (1976), además de los factores anteriores, la satisfacción en el trabajo, se da en la medida en que se brinda una oportunidad de ascender, en la que se resuelven rápidamente aquellos motivos de queja.

Por su parte, Smith y Wakeley (1977), dicen que mientras más metas en común tengan las Empresas y sus trabajadores y mientras más se compaginen éstos, mejor se desarrollarán las potencialidades de la Organización y de sus trabajadores y de esta manera se sentirán más satisfechos. Si los empleados tienen

apoyo de los demás (comprensión, aceptación y cariño) al ser aprobados y respetados en su trabajo, se sentirán mejor y estarán más contentos, cuando las responsabilidades de su trabajo requieran del uso de sus capacidades, permitiéndoles tomar decisiones sobre su actividad.

Según Vroom (1979), los factores determinantes son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el ascenso, es importante que :

- 1.- El trabajador se sienta satisfecho de acuerdo a como él percibe dicha satisfacción.
- 2.- Entre más afines sean las características del trabajo y las del individuo, mayor será la satisfacción.
- 3.- Entre menos autoritarios sean los sistemas de supervisión, mayor satisfacción se dará en el trabajador por su independencia.
- 4.- A mayor recompensa que la Organización ofrezca, menor será el conflicto entre la imagen del trabajador y su trabajo.
- 5.- A mayor participación de las personas en la actividad, mayor satisfacción tendrán éstas.
- 6.- A mayor nivel de educación, mayor conflicto se dará entre el trabajo y la autoimagen del individuo, debido a que existen mayores aspiraciones.

Newman y Summer (1961), consideran que mediante el trabajo, es posible obtener dos tipos de satisfacciones, las directas, e indirectas. Dentro de las primeras incluye a la sociabilidad, la sensación de un medio adecuado, la obtención de una categoría en la Empresa, la expresión de la personalidad, la sensación de éxito, la probabilidad de progresar y la seguridad psicológica.

Dentro de las segundas señala que se encuentran el dinero para la compra de las cosas indispensables para la vida, el dinero para obtener cierto status en la sociedad, la posibilidad de darse algunos gustos (hobbies) y en general, la seguridad económica.

Por otra parte, la psicología social industrial, ha tenido hallazgos acerca de los determinantes de satisfacción y afirma que las tareas más variadas y complejas satisfacen más al trabajador que aquellas actividades rutinarias. Depende además del grado de preparación de las personas, ya que entre profesionistas, técnicos y personal en general, hay mayor satisfacción; quizá se deba a que en estos niveles existe mayor salario, prestigio de puesto, horario y situación del trabajo en sí (Katz y Kohn, 1985).

Ahora bien, una forma de inculcar la motivación de las personas en su trabajo, podría ser a través de la reducción del tiempo del mismo, de aumentos acordes al trabajo que se realiza, de las prestaciones, del entrenamiento en relaciones humanas y a la sensibilidad de comunicación ascendente y descendente y de la participación en el trabajo (Fleishman y Bass (1979).

Por su parte Flipppo (1978), coincide también, que para que la gente se sienta satisfecha en su trabajo, son factores indispensables, por mencionar algunos, el pago, el reconocimiento al trabajo que se realiza, tener un puesto importante, oportunidad de progresar, condiciones confortables y seguras de trabajo, liderazgo justo e instrucciones racionales.

Ahora bien, Wanous (1972), dice que las siguientes "facetas" de labores que realizan las personas, individualmente combinadas

originan su satisfacción en el trabajo:

- a).- Autoestima o respeto.
- b).- Oportunidad de desarrollo.
- c).- Prestigio en la Compañía.
- d).- Supervisión directa.
- e).- Oportunidad de independencia.
- f).- Sentimiento de seguridad.
- g).- Reconocimiento del trabajo.
- h).- Prestigio dentro y fuera de la Empresa.
- i).- Oportunidad de cambiar el tipo de trabajo.
- j).- Oportunidad de terminar el trabajo.
- k).- Conocimiento de cuando el trabajo realizado está bien.
- l).- Oportunidad de hacer diferentes cosas.
- m).- Oportunidad de conocer a más personas.
- n).- Libertad en el trabajo.
- o).- Paga del trabajo.

En general, la satisfacción depende pues, de factores Organizativos, laborales y personales (Cit. Unibe, 1978).

A través de la recopilación obtenida en los capítulos anteriores, se comprobó que el índice de rotación de personal en una Organización, está relacionado al aspecto de motivación y satisfacción en el trabajo razón por la que un psicólogo podría intervenir en dicho problema.

Antes de que en una Empresa se cree una política o medida para incrementar la satisfacción en el trabajo, se debe primeramente obtener información; una buena evaluación acerca del nivel de



satisfacción, requiere de un procedimiento formal, por lo que es necesario llevar a cabo una encuesta de satisfacción, debido a que puede arrojar información sobre la manera de sentir de los trabajadores en relación a su puesto y a la Organización. Sin embargo, cualquier tipo de encuesta encaminada a la obtención de información acerca del nivel de satisfacción, únicamente se deberá llevar a cabo, a reserva de que la organización esté dispuesta a llevar a cabo aquellos cambios necesarios en todos los sentidos. La encuesta de satisfacción siempre implicará una medida de satisfacción, la administración de ésta y la acción por parte de la Organización. Una evaluación continua de la satisfacción, le permitirá a las Empresas localizar aquellas facetas de satisfacción en donde existan problemas, con el fin de implantar acciones administrativas para resolverlos, (Heneman, Schwatz y Dyrer, 1985).

En resumen se dice que la motivación en el trabajo debiera ser contemplado por todas las Empresas, con el fin de fortalecerse cada día más. Entendida la motivación como aquello que impulsa a una persona a actuar de cierta forma, las Organizaciones necesitarán investigar cuáles son los principales aspectos que mantienen satisfechos a sus trabajadores o lo que les motiva a comportarse de una u otra forma.

Las personas trabajan de acuerdo a distintas razones y una de ellas es que por medio de su trabajo, satisfacen ciertas necesidades tales como dinero, seguridad, desarrollo personal, éxito, reconocimiento, aspectos fisiológicos (alimentación, vestido y vivienda), etc. No obstante, dentro de un ambiente

laboral, existen aspectos que afectan la satisfacción de una persona de una forma indirecta, tal como las características propias del trabajo y el ambiente del mismo.

Para explicar la motivación, a través de la historia se han creado distintas teorías; entre otras, existe una clasificación en la que se encuentra las teorías de contenido motivacional incluyendo a la Jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la de motivación y logro y las teorías que contemplan a la teoría de la equidad, la teoría del establecimiento de metas y la teoría de las valencias y expectativas. De la misma forma, se crean otras teorías que a su vez toman aspectos de otras que las complementan. Así se mencionan a las de fuerza y coerción (como una de las primeras), al modelo económico-mecánico, al modelo de Locke, a la teoría de McDougall, etc, que además coinciden entre sí.

Para llevar a cabo cambios en la conducta de los empleados es necesario describir específicamente el tipo de comportamiento que se desea, reforzando a ésta posteriormente de una forma positiva (Flippo, 1978).

Si bien en recientes fechas se descubrió que la productividad y la satisfacción no están necesariamente relacionadas, el estudiar a la satisfacción en el trabajo, es de gran relevancia y debiera ser uno de los fines de la Empresa; como resultado de la insatisfacción existen ciertas conductas "patentes" que son de importancia, tales como el ausentismo y el alto índice de rotación. Por lo tanto el tomar medidas de satisfacción de los empleados, será comprobar el grado de éxito de las prácticas y

políticas de la Dirección. El nivel de satisfacción y por lo tanto, la disminución de los deseos de abandonar la Empresa, podrá llevarse a cabo a través de la ampliación del trabajo, del entrenamiento del Supervisor, de la oportunidad de tomar decisiones, de los programas de prestaciones, etc. y esto a su vez permitiría predecir problemas tales como el ausentismo y la rotación (Flipo, 1978).

## CAPITULO 3

### 3.- INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN EL PROBLEMA DE LA ROTACION ALTERNATIVAS DE SOLUCION

En este capítulo se hablará de las alternativas de solución que un psicólogo puede dar ante el problema de rotación, partiendo de que la motivación está directamente relacionada a dicho problema. Se mencionarán algunas técnicas surgidas de la psicología industrial y organizacional, delimitando las actividades a las que se han enfocado ambas áreas y la manera en que estas pueden contribuir al problema de la rotación de personal en la industria.

Es responsabilidad de los psicólogos, explicar el complejo comportamiento que los seres humanos muestran en su trabajo y ayudar proporcionando formas específicas para manejar debidamente al personal. (Stanton, 1983), Cit. Nash, 1985.

La psicología industrial y organizacional según Nash, cubren el área de selección, capacitación, desempeño del trabajo, satisfacción, etc. Anteriormente, según este autor, los psicólogos buscaban patrones universales en donde encajar los valores, actitudes y motivaciones comunes a las empresas productivas, pero ahora se cree que todos estos aspectos dependen de cada compañía.

La psicología industrial incluye la medición, la selección de

personal, la capacitación, el desarrollo del liderazgo, la evaluación del desempeño personal, etc. Es la más antigua y se remonta a principios de siglo. Por su parte a la psicología organizacional se le considera como un nuevo campo de especialización de la psicología, encontrándose sus raíces a finales de los 50's y principios de los 60's y se ha ocupado del comportamiento de las personas que integran a una empresa y ha utilizado técnicas de sensibilización, consultoría, encuestas, grupos de encuentros, etc. Sin embargo, últimamente, la combinación de ambas ha girado en la investigación en relación al compromiso hacia el trabajo, las actitudes, la motivación, etc. (Mitchell, 1982) Cit. Nash, (1985).

De esta manera, se puede decir que la tarea de la psicología, es organizativa, más que planeativa. Dirigir, es llevar rectamente la actividad grupal hacia los objetivos señalados, incluyendo a la motivación, a la comunicación, al desarrollo de equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación (Rodríguez, 1978).

Ahora bien, el ingreso de una persona a una compañía, es similar a un "matrimonio", debido a que es el " engranaje de dos historias"; la del que ingresa y la de la empresa, y no sólo de historias, sino también de las expectativas que ambos tienen, por lo que si éstas no coinciden, empezarán a surgir conflictos (Rodríguez, 1978).

Por ello, es necesario, primeramente, identificar durante el proceso de la entrevista, los intereses de las personas para poder hacer una buena selección. La obtención de datos y la identificación de aspectos característicos de las personas

(Newcomber, 1955; Kirkland, 1956; Quinn, Taber y Gordon, 1968;) Cit. Nash, (1985), lo cual será una base para predecir el comportamiento, (Crowley, 1983). Según Nash, es necesario que los intereses de las personas sean congruentes con el puesto; distintos empleos requerirán diferentes capacidades y por lo tanto, es el primer paso para motivar a un trabajador, el escoger desde el principio, al candidato "adecuado", es decir, que éste tenga capacidades compatibles con el trabajo a realizar, (Attarian, (1978), Cit. el mismo autor.

Sin embargo, no es fácil identificar los intereses; el sólo preguntarlo durante la entrevista, no será suficiente por lo que será necesario profundizar en este aspecto así como tratar de buscar señales de inteligencia, necesidad de logro, y una continuidad de intereses acorde con las exigencias del puesto vacante. De la misma manera, durante la selección será importante determinar si los candidatos tendrán éxito en dichos puestos vacantes, por lo que se deberá saber qué importancia le da la persona al trabajo, (Dubin, 1975), así como determinar las necesidades económicas de las personas, (Gould y Webel, 1983) Cit. Nash, (1985).

Por lo tanto, la primer oportunidad que tiene una empresa para mejorar, es cuando las personas son consideradas como "candidatos" y cuando se seleccionan bien a los empleados, ya que estos se adaptarán bien a su trabajo y de la misma manera requerirán menos capacitación y tendrán interés por su trabajo y no buscarán alternativas en otros lugares, es decir, tendrán menos razones para abandonar una empresa.

En cierto modo, el individuo necesita a la organización, porque "satisface" sus necesidades y la organización necesita a la gente, porque ésta le ayuda a alcanzar sus metas y lo ideal sería que todas las necesidades de los individuos fueran satisfechas en las organizaciones, sólo en esa medida, el hombre estaría motivado a comprometerse con las metas y objetivos de la organización. Se deberá penetrar en el interior del personal de manera que se capte en qué modo y hasta qué punto, la organización satisface las necesidades personales, de manera que cultive y eleve el compromiso de cada uno.

No obstante, las prioridades de los empleados han cambiado; en 1935, los temas de interés, eran dinero, seguridad y sobrevivencia, etc. Sin embargo, la satisfacción de estas necesidades ha traído consigo otras urgencias nuevas; la gente se queja no tanto de la falta de dinero, sino de la falta de respeto y dignidad, y es así como ha aumentado la rotación y el ausentismo de personal, lo cual refleja un disgusto entre los empleados aunque estén bien pagados. Las necesidades ahora no implican un beneficio económico tangible; más bien, cada una es manifestación de la necesidad de autoestima, (Rodríguez, 1978).

Por otra parte, la falta de motivación hacia los empleados, está relacionado a la vaguedad que se tiene respecto a la conducta específica y la actitud de un trabajador; no es lo mismo decir: "tu trabajo es espantoso", que decir, "cometiste errores en la página 1 de tu trabajo". Como consecuencia, se decidan los verdaderos problemas y se hace énfasis en la actitud o personalidad del empleado. No se puede hablar de "actitudes del

trabajador", porque es referirse a abstracciones o frases subjetivas. Lo importante es pues, observar el comportamiento, el cual se traduce en un desempeño observable, (Rodríguez, 1978).

La intervención del psicólogo, se puede dar a través del establecimiento del modelamiento de la conducta; inicialmente es necesario establecerlo como parte de la naturaleza de la gente. El dominio de los principios básicos del modelamiento es muy valioso para quien pretende tener influencia provechosa en la conducta. La forma de hacerlo puede ser inicialmente a través de la determinación de conductas que se dirigen al logro de las metas establecidas por la organización y tener contemplado que al inicio se necesitarán reforzar frecuentemente, porque si las respuestas iniciales aunque pequeñas, son premiadas, se mantendrán (Rodríguez, 1978).

También se deberá tener presente, que cualquier tipo de respuestas por parte del "jefe", ya sea de refuerzo positivo o negativo, deberá presentarse de inmediato, después y no antes, es decir ser contingentes. Aun cuando la respuesta deseada se haya incrementado, debe ser constante en la frecuencia de refuerzos aunque éste se dé después, sólo de vez en cuando. En sí, es necesario conocer la forma de utilizar el refuerzo para forjar la conducta, si es que se quiere tener un control sobre determinadas situaciones; en las organizaciones es importante administrar, además de los recursos materiales, la conducta de las personas, de manera que la gente relacione una respuesta positiva con acciones deseables y una negativa a acciones indeseables. Si las personas que tienen gente a su responsabilidad, conocen los



resultados de la utilización de un refuerzo positivo, negativo, castigo y la extinción, tendrán mayores y mejores alternativas para lograr motivar a su personal (Rosebaum, 1983).

También exigirá de los dirigentes, la cuantificación de dichos comportamientos deseables en los que se pueden incluir los programas de intervalo fijo y variable y de relación fija y variable, Nash. (1985). Si se identifica que determinados problemas en una empresa no son por la carencia de habilidades, entonces quizá signifique que las técnicas de refuerzo no se están utilizando adecuadamente.

Con base en lo anterior, Rosebaum (1983) sugiere para motivar, la administración por equipos, que implica darle confianza a los empleados, este autor también asegura que el modelamiento de la conducta y su aplicación en el entrenamiento de supervisores ha logrado resultados concretos como son la reducción en la rotación de personal, el ausentismo y quejas, aunque es muy común ver que existan errores sobre su aplicación. Si los jefes tachan constantemente a los empleados de incompetentes, éstos probablemente cumplirán con esa expectativa (Teoría de la "autoimplementación"). Si contrariamente, estimulan la competencia; aumentará la motivación para llevar a cabo su trabajo. Para ello algunas alternativas pueden ser las siguientes:

- Reforzar verbalmente la labor de las personas.
- Mostrar aprobación cuando se esté de acuerdo con otras personas.
- Escuchar.
- Anotar las ideas de otras personas.

- Tomar en consideración las ideas.
- Aceptar opiniones de otras personas.
- Aceptar diferencias de otras personas.
- Otorgar recompensas tangibles.
- Reconocer el buen trabajo y especificar lo que esto significa.
- Señalar las consecuencias de las acciones.
- Delegar funciones.
- Mantener contacto físico con la gente (saludar de mano).
- Establecer y cumplir fechas de seguimiento en las actividades.
- Explicar claramente las razones de las instrucciones que se les dan a la gente.

Ahora bien, considerando que también el aspecto de la comunicación es un factor importante dentro de una compañía será necesario que ésta sea clara, ya que de ser vaga como cuando se utilizan términos tales como "sentido de orgullo", "dedicación", etc. será imposible que la gente realmente sepa qué es lo que se demanda de ellos. En realidad lo importante es definir lo que constituye un trabajo completo.

Por lo que otra alternativa es mantener una comunicación, estableciendo metas, fechas específicas para su cumplimiento y la manera de establecer metas sólo se hará a través de tareas concretas. El aspecto de la claridad en las metas implica, la formación de conductas en los individuos. El refuerzo positivo es una técnica poderosa para generar motivación, pero no se podrá reforzar una conducta positiva o negativa si antes no se define dicha conducta. Cuando se hace hincapié en la conducta se logra una comunicación más clara y se mantiene la autoestima; la gente

está más dispuesta a escuchar sucesos observables, que interpretaciones subjetivas.

Un dirigente exitoso es el que ve que las necesidades de producción de la compañía se adecúan a las necesidades del personal y la forma en que se puede mantener una comunicación efectiva, es la de escuchar activamente (captando, definiendo y respondiendo adecuadamente a los sentimientos que otra persona manifiesta). Si en una organización se escucha de esta manera, existirá confort en la persona a quien se escucha, se promoverán las buenas relaciones entre "jefe y subordinado" y se estimulará a que la gente piense por sí misma, transmitiéndole confianza. En términos generales, es establecer una técnica de comunicación, que se practique diariamente; la forma de hacerlo es a través de lo siguiente:

- 1.- Aceptación (escuchando sin interrumpir y sin dar alguna opinión).
- 2.- Clarificación; captar el sentimiento y tratar de comprender.
- 3.- Retroalimentación; repitiendo lo que se piensa que siente la otra persona y por qué es así.

De la misma forma, otro factor de motivación en la gente, es el establecimiento de metas y si éstas son específicas y medibles proporcionarán a la gente una fuente de retroalimentación, responsabilidad y evaluación. Si la gente no tiene una idea clara de lo que está haciendo y tampoco recibe retroalimentación sobre su actividad es imposible esperar un buen resultado. Para la gente es importante tener bien definido lo que se va a hacer, un resultado y la fecha en que se logrará el objetivo, no

obstante si la meta es demasiado difícil, puede ser tan nociva como una muy fácil. Cualquiera que sea el objetivo, deberá ser aceptado por ambas partes para que se pueda dar un sentido de "posesión"; si la gente se siente activa, estará más motivada. La retroalimentación según los principios básicos de la psicología, sirve como motivación y para que ésta funcione, debe ser inmediata, directa y relacionada a un objetivo. El establecimiento de metas y una comunicación, aumenta el reto de un empleo, le aclara al trabajador lo que se espera de él y se fomenta el sentimiento de logro, según este autor, la determinación de metas deberá incluir lo siguiente:

- Medida.
- Criterio.
- Grado de dificultad (que sean alcanzables).
- Formulación, en términos de calidad, puntualidad, costo, etc.
- Participación de quienes se incluyen en éstas, para su establecimiento.
- Especificación si serán individuales o grupales.
- Punto básico (evaluación del acercamiento al objetivo).
- Retroalimentación contingente.

Nash (1985), por su parte, afirma que la teoría de la modificación del comportamiento, implica aprender a manejar los elementos de reforzamiento, para provocar en las personas un comportamiento deseado; esta teoría es científica, pues se basa en la teoría del aprendizaje, enfocándose al comportamiento externo y la manera de moldearlo, por lo que sugiere lo siguiente:

- 1.- Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- 2.- Hacer que la recompensa dependa de un comportamiento deseado.
- 3.- Desarrollar estrategias que lleven al trabajador al comportamiento deseado; reforzar los aspectos relacionados al comportamiento deseado.
- 4.- Ofrecer recompensas diferentes a cada persona.
- 5.- Informar a la gente, acerca del comportamiento que se desea reforzar.
- 6.- Informar acerca de lo que no se está haciendo bien.
- 7.- No sancionar el comportamiento delante de otras personas.
- 8.- No dar recompensas excesivas o insuficientes.

Finalmente y basándonos en Rosebaum (1983), es también necesario crear habilidades en los dirigentes, de manera que puedan identificar cualquier señal de insatisfacción en su gente, ya que no todas las personas son capaces de hablar abiertamente de sus sentimientos. Una vez identificada la insatisfacción, algunas alternativas de solución, podrían ser:

- Demostrar a las personas su apoyo, hablando de las causas de dicha insatisfacción, enfatizando que el interés es en la persona y no en su trabajo.
- Escuchando activamente, hasta llegar al fondo del problema.
- Discutir las causas de la insatisfacción y los síntomas de ésta.
- Pedir sugerencias al propio empleado acerca de la forma en que se pueden resolver las causas de insatisfacción y ofreciendo las propias.
- Llegar a un acuerdo acerca de los pasos a seguir procurando pre

cisar quién hará; qué y cuando, y hacerlo por escrito.

- Manifestar al trabajador que se le valora y que se desea que tenga éxito.
  - Poner una fecha para la revisión, confirmando así un compromiso.
- Uno de los problemas más frecuentes para cualquier alternativa que un psicólogo proponga a una empresa para la solución de algún problema y en específico al de la rotación, deberá estar preparados para la resistencia al cambio; dicha resistencia se podrá manifestar con un incremento en el ausentismo, renuncias y peticiones de transferencias. Normalmente no será el cambio en sí, lo que ocasione la resistencia sino lo que éste significa para la gente. No obstante, según Rosebaum, [1983], para superarla se puede hacer lo siguiente:
- Explicar la razón del cambio, incluyendo las causas que provocaron dicho cambio.
  - Explicar los detalles del cambio y discutir como puede afectar a los empleados.
  - Preguntando cual es la opinión respecto al cambio y escuchar activamente. De esta manera se evitarán los comentarios a espaldas de los generadores de cambios.
  - Pedir ideas sobre una mejor forma de lograr un cambio, de esta manera se permitirá la participación y así, se reducirá la resistencia.
  - Aclarar que el cambio funcionará y que se lograrán los objetivos sólo si la gente participa.
  - Hacer revisiones sobre los avances y elogiar (reforzar positivamente de manera verbal).

- Ser un promotor del cambio a través del ejemplo.

En general, dentro del modelamiento se incluyen los siguientes componentes:

- Modelos de conducta.

- Retroalimentación.

- Refuerzo.

- Transferencia del entrenamiento.

Es decir, incluye la identificación del problema, los procedimientos para resolverlo y la implementación de la solución deseada.

Las implicaciones que algunas de las teorías mencionadas anteriormente tienen para el Psicólogo Industrial, no sólo se refieren a la selección de los empleados, los cuales tienen diferentes preferencias motivacionales, sino también para estructurar los trabajos y los medios de trabajo de tal manera que brinden mayor estimulación motivacional en el medio industrial.

El conocer el aspecto motivacional de las personas, permite localizar las facetas de satisfacción en donde existen problemas; cuando una empresa tiene políticas inadecuadas, crea en sus trabajadores actitudes negativas predisponiendo su retiro de la Empresa. Es necesario tomar siempre en consideración que una buena política de Recursos Humanos, no sólo implica que la gente permanezca en la Empresa, sino que participe activamente.

A través de la información recopilada en los capítulos anteriores, no existe duda de que el índice de rotación de

personal en una Organización, está íntimamente relacionada a aspectos de motivación y satisfacción en el trabajo.

En el área Industrial, como en otras áreas de la Psicología, el psicólogo se enfrentará a diversos obstáculos para desarrollarse, será también determinante tener conocimiento de cual es la concepción que la Empresa tiene acerca del psicólogo, porque aunque éste proponga soluciones a determinados problemas, si la Organización considera que las funciones únicas del psicólogo están en relación a la Selección de personal, nada tendrá que hacer dicho profesionalista en ese aspecto, más que insistir para que le brinden la oportunidad de hacerlo.



## CONCLUSIONES

Para que las empresas logren sus objetivos, requieren de gente interesada en su trabajo, para que la gente esté interesada en su trabajo, deberá estar motivada y para estar motivada, deberá tener mucho en común con la organización.

Existe una gran variedad de motivos que influyen en la gente. Para entender la motivación es necesario conocer las diferencias individuales; en estas influyen aspectos tales como económicos, el ambiente social y cultural (concepción del éxito o fracaso), el nivel de aspiración de la gente, la percepción respecto al trabajo, el sexo de la gente, la edad, el nivel social, el clima organizacional, etc.

Aunque no es fácil entender a la motivación por la dificultad para medirla, se le puede inferir a través de ciertas acciones y es función del psicólogo identificar los principios motivacionales. Dado que la rotación de personal se relaciona al aspecto de si la gente está o no motivada, es de relevancia que el psicólogo reduzca el índice de rotación a través de un adecuado proceso de selección en el que identifique aspectos generales de las personas como sus necesidades, aspiraciones, intereses, etc. Si éstas son congruentes con las de la organización, el trabajador se sentirá satisfecho y tenderá menos a cambiar de trabajo, es decir, que la primera oportunidad que

tiene una empresa para mejorar y disminuir su índice de rotación, puede ser a través de un proceso de selección adecuado, ya que permitirá una mayor y mejor adaptación de las personas a su trabajo, comprometiéndolas así, con las metas y objetivos de dicha organización. Entre más metas en común tenga la gente con la empresa, mayor será el desarrollo de potenciales de la organización y de su gente.

Ahora bien, si una vez elegido al personal adecuado para ingresar a una compañía, existe el problema de rotación o algún otro problema, es necesario observar el comportamiento (desempeño), con el fin de modificarlo; una de las alternativas para ello, puede ser a través de técnicas conductuales como el modelamiento, teniendo así influencia sobre la conducta de la gente, ya que se parte de una definición clara de aquellas que se consideran "indeseables" o "deseables" y las respuestas contingentes a éstas. Es necesario crear también en la gente que labora en las compañías, habilidades para identificar insatisfacción del personal. Asimismo, se requiere estructurar trabajos y medios de trabajo que brinden mayor estimulación motivacional a la gente en el medio industrial.

Existen aspectos generales que afectan a la mayoría de las personas para actuar, para que el psicólogo pueda tener una participación adecuada en la solución de problemas y en este caso, la rotación de personal en una empresa, es necesario que tenga presente la información de diferentes teorías al respecto.

Nuestro conocimiento acerca de la motivación humana en la

industria aún es poca, a ésta, no se le ha podido medir adecuadamente y el intento por demostrar su relación con las conductas en el trabajo debe ampliarse.

En lo que se refiere a este estudio, se establece que el grado de satisfacción de ciertas necesidades personales en el trabajo de una persona, tienen una relación importante y directa con el que dicha persona siga trabajando para la compañía, la satisfacción de las necesidades tienen un valor que es importante desarrollar para crear grupos de trabajo estables, de la misma manera, las condiciones de trabajo hacen que las necesidades de los trabajadores tengan como resultado satisfacciones o frustraciones, las que a su vez crean una percepción favorable o desfavorable de dicho trabajo.

Es necesario realizar un análisis de las situaciones particulares en relación al individuo con el sistema social de la empresa, con su grupo de trabajo, con su sindicato (en caso de haberlo) y su comunidad. Es determinante saber cuáles son las motivaciones de los trabajadores, cómo se refleja en su conducta, cómo se desarrolla y cómo cambian dentro de las relaciones sociales establecidas en la empresa y fuera de ellas, es decir dando un enfoque más científico. Es importante que el psicólogo industrial que trata de describir y predecir la conducta en el trabajo, no se limite a recurrir y predecir la conducta en el trabajo, a conceptos motivacionales, sino que vaya más allá. Las investigaciones futuras deberán procurar dar atención de factores relacionados a una forma confiable de medir la satisfacción, así como de las capacidades que las personas tienen.

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*.  
Edit. Trillas, México, 1973.

Argyris, Chris. *El individuo dentro de la Organización*. Edit.  
Hender, Barcelona, 1979.

*Biblioteca práctica de negocios, Tomo III, México, 1988.*

Blum, L. Milton y Naylor, C. James. *Psicología Industrial. Sus  
fundamentos teóricos y sociales*. Edit. Trillas, México, 1976.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Edit.  
Mc-Graw Hill, México, 1988.

Chruden, J. Herbert y Sherman, W. Arthur. *Administración de  
personal*. Compañía Editorial Continental, México, 1977.

Cofen, C.N. y Appley M. H. *Psicología de la motivación. Teorías e  
investigación*. Edit. Trillas, México, 1967.

Davis, Keith y Newstrom W. John. *El comportamiento humano en el  
trabajo. Comportamiento organizacional*. Edit. Mc-Graw Hill,

México, 1988.

Dubin, Robert. *Las relaciones humanas en la administración*. Edit.

CECSA, México, 1977.

Dunnete, D. Marvin y Kichner, K. Wayne. *Psicología Industrial*.

Edit. Trillas, México, 1972.

Fleishman, Edwin y Bass R. Alan. *Estudio de Psicología Industrial y de personal*. Edit. Trillas, México, 1979.

Flipo B. Edwin. *Principios de Administración de personal*. Edit.

Mc-Grow Hill, México, 1978.

Genesca Garrigosa, Enric. *Motivación y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad*. Edit.

Hispano-Europea. Barcelona España, 1977.

Heneman G. Herbert, Schwatz, D. Donald, Fossum, A. John y Dynen,

D. Lee. *Administración de los Recursos Humanos y personal*.

Compañía Edit. Continental, México, 1985.

Hose, Edgar y Bowditch, L. James. *El comportamiento humano en la*

*Organización*. Edit. SITESA, México, 1980.

Howell, C. William. *Psicología Industrial y Organizacional*. Edit.

*El manual moderno*, México, 1979.

- Katz, Daniel y Kohn, L. Robert. *Psicología Social de las Organizaciones*. Edit. Trillas, México, 1985.
- Kolb, A. David, Rabin, M. Irvin, Mc Intyre, M. James. *Organizational Psychology a Book of readings*. Behavioral Sciences Business Series, Herbert A. Simon Editor. U.S.A. 1979.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *Curso de Administración Moderna. Un análisis de Sistemas de contingencias de las funciones administrativas*. Edit. Mc-Graw Hill, México, 1979.
- Newman H. William, Warren, E. Kirby y Summer, E. Charles. *La dinámica administrativa*. Edit. Diana, México, 1961.
- Nash, Michael. *Como incrementar la productividad de Recursos Humanos. Mediante Técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Edit. NORMA, Colombia, 1985.
- Rodríguez, Estrada, Mauro. *Psicología de la Organización. Manual de seminarios vivenciales*. Edit. Trillas, México, 1978.
- Rosenbaum, L. Bernard. *Cómo motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. Edit. Mc-Graw Hill Book, México, 1983.
- Schein, Edgar. *Psicología de la Organización*. Edit. Prentice Hall

International, México, 1980.

Staw, M. Barry. Reformulation of the Fieldns Outcome Variables. School of Busines. Administration and Institute of Indus trial relations. University of California. Rev.Psychol, 1984.

Super, E. Donald y Nohn, Jr. Martin. Psicología ocupacional. Compañía Edit. Continental, México, 1970.

Terrey, R. George, P.H.D. Ball State University. Administración y Control de Oficinas. El manejo administrativo de la información. Compañía Edit. Continental, México, 1978.

Uribe, Pérez, Graciela. La motivación en las Organizaciones Laborales. Librería de Medicina, México, 1978.

Vroom, H. Victor y Dici, L. Edward. Motivación y alta Dirección. Edit. Trillas, México, 1979.

Wakeley, H. John y Clay Smith. Henry. Psicología de la Conducta Industrial. Edit. Mc-Graw Hill, México, 1977.

Werchner, B. Williams y Dowis, Kerth. Dirección de personal y Recursos Humanos. Edit. Mc-Graw Hill, México, 1981.