



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**“Los Factores del Clima Laboral que
Influyen sobre la Rotación de Personal”**

T E S I S

Para obtener el grado de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Luis Durán Laríos

DIRECTOR DE TESIS: Lic. José Luis Villagómez García

DIRECTOR DE LA FACULTAD: Dr. Juan José Sánchez Sosa



México, D. F.

1993





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.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	2
Capítulo 1: EL CLIMA LABORAL	
1.1 Las Organizaciones.....	5
1.1.1 Los Empleados.....	11
1.2 Definición de Clima Laboral.....	20
1.3 Tipos de Clima Laboral.....	29
1.3.1 El Clima Orientado Hacia el Poder.....	29
1.3.2 El Clima Orientado Hacia el Papel.....	30
1.3.3 El Clima Orientado Hacia el Trabajo.....	30
1.3.4 El Clima Orientado Hacia la Gente.....	31
1.4 El Clima Global Organizacional.....	31
1.5 Los Elementos que conforman el Clima.....	33
1.6 Metodos de Análisis y Medición del Clima Laboral.....	34
Capítulo 2: LA ROTACION DE PERSONAL	
2.1 Conceptos de Rotación de Personal.....	40
2.2 Costos y Consecuencias de la Rotación de Personal.....	41
2.3 Tipos de Causas de la Rotación de Personal.....	46
2.4 Metodos de Análisis y Medición de la Rotación de Personal.....	51
2.5 Factores que influyen sobre la Rotación de Personal.....	53
2.5.1 Características Personales.....	53
-Duración en el Servicio.....	53
-La Edad.....	54
-Estado Civil.....	55
-La Inteligencia y la Rotación de Personal.....	55
-Escolaridad.....	56
-Personalidad.....	56
2.5.2 Satisfacción en el Trabajo.....	57
2.5.3 Factores de la Organización que influyen en la Rotación de personal.....	58
2.5.4 Factores del Ambiente de Trabajo que influyen en la Rotación de personal.....	61
-Estilo de Supervisión.....	61
-Tamaño del Grupo de Trabajo.....	62
-Relaciones con los Compañeros de Trabajo.....	63

2.5.5 Factores relacionados con el Contenido de Trabajo que incluyen en la Rotación de Personal.....	64
-Contenido del Trabajo.....	65
-Trabajo Repetitivo.....	65
-Autonomía y Responsabilidad.....	65
-Claridad del Rol.....	66
2.5.6 Factores del Medio Externo que influyen en al Rotación de personal.....	67
2.5.7 Otras Variables que Influyen en la Rotación de Personal.....	67
2.5.8 Algunos estudios hechos en México.....	69

Capítulo 3 : CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

3.1 Recomendaciones Para el Mejoramiento del Clima Laboral.....	77
3.2 Perfil de Personal con Menor posibilidad de Rotación.....	90
GLOSARIO.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	97

INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo fué, determinar la influencia que los factores del Clima Laboral tienen sobre la Rotación de Personal; con el fin de proponer un instrumento de Selección de Personal más efectivo y que permita la adquisición de empleados mas preparados para alcanzar estándares más altos de productividad y con menor posibilidad de Rotación.

La mano de obra, la fuerza de voluntad, indica de manera mas directa la tendencia de la productividad de un país.

La estructura organizativa está determinada en buena medida por lo que pasa en la planta laboral.

Algunos de los cambios mas relevantes son:

- Apertura del comercio internacional (Tratado de Libre Comercio)
- Desincorporación de las empresas del estado
- Conducción de la economía hacia el libre mercado
- Disminución de la inflación a niveles competitivos
- Vigorización de la democracia
- Modernización del sindicalismo
- Modernización de las Telecomunicaciones y de las vías de comunicación en general.

Esta nueva orientación económica enfrenta a los empresarios mexicanos a un gran desafío; "Crecer o Crecer".

Hoy en día puede decirse que existe un movimiento generalizado hacia el mejoramiento de la productividad, cuestionando y mejorando la calidad, en busca de una mejor competitividad.

Las organizaciones comprometidas con el desafío, han comenzado por cuestionar la calidad de sus recursos humanos y a requerir recursos humanos con diferentes especificaciones de calidad, pero también se han preocupado en forma especial por satisfacer las necesidades de sus subordinados, como un paso en la búsqueda de la Excelencia.

Sin embargo, no podemos hablar de calidad, excelencia o productividad, cuando existe inestabilidad en la fuerza de trabajo.

Ya que las condiciones del medio ambiente laboral influyen en procesos como la productividad, la calidad, etc, y que en términos generales se espera que una persona conforme con sus condiciones circundantes, produce más se siente más motivado y es laboralmente más estable, nos interesa saber que relación existe entre las características del Clima de trabajo y la permanencia de los empleados en el mismo.

Con base en el propósito mismo de este estudio, surgieron una serie de interrogantes y de inquietudes, que permitieron dirigir al mismo y sirvieron como punto de partida para el análisis y concreción de los resultados.

En este sentido, vale la pena reflexionar sobre algunos cuestionamientos, tales como: -Cuales son las causas que provocan que los empleados abandonen su trabajo?, -Que relación tienen estas causas con los factores del Clima Laboral?, -Es un Clima específico el que determina la Rotación de Personal o es ésta última la que define las características del Clima?.

Estas son sólo algunas de las muchas interrogantes que se derivaron del tema en cuestión y a las cuales se les intentó dar respuesta, con base a la información revisada.

A continuación se describe la estructura del trabajo de Tesis.

El primer capítulo se refiere en su primera parte a dos entidades que

intervienen en la formación del Clima Laboral. Por un lado se hizo una somera revisión de la Organización, sus características, sus modalidades y condiciones, y como estas intervienen en la formación del Clima.

Por otro lado, hicimos un breve análisis de los empleados, sus características, su personalidad, comportamiento, motivación, necesidades, etc, y que papel juegan estas en la formación del Ambiente Laboral.

La segunda parte de este capítulo se refiere al Clima laboral en sí, y como ha sido abordado el tema desde distintas concepciones. Se obtuvo un panorama amplio que permitió entender el porque la conceptualización y significado del Clima organizacional.

"La Rotación de Personal" es tratada en el capítulo dos, en el cual se señaló la influencia que dicho fenómeno tiene para los planes de desarrollo y crecimiento de las empresas y se resaltó la importancia con la que los empresarios deben retomar el problema para evitar obstáculos en sus planes de crecimiento.

Finalmente en el capítulo tres se presentaron las conclusiones, limitaciones para mejorar el Clima laboral y disminuir la Rotación de personal, así como un glosario de términos claves, que fundamentan los conceptos empleados en este estudio y la bibliografía pertinente al tema.

CAP. I EL CLIMA LABORAL

Al intentar hablar de la relación existente entre La Rotación de Personal y el Clima Laboral no podemos evitar pensar que existe una serie de interacciones entre la Empresa y los individuos que en ella laboran.

ambas entidades son dinámicas y complejas; dinámicas porque cambian constantemente sus características y complejas porque cada una de ellas se compone de varios elementos.

Las características de una empresa pueden resultar más o menos atractivas y en medida que éstas satisfacen sus expectativas, dicha persona decide si permanece o no dentro de la institución.

Pero por otra parte, también se ha dicho que del tipo de necesidades, motivaciones, personalidad del empleado, depende la decisión de desertar de su trabajo.

Por lo anterior, es necesario analizar las características de cada uno de estos elementos (empresa-empleados), por separado, a fin de comprender posteriormente, algunas de las causas por las cuales los individuos abandonan sus empleos.

1.1 Las Organizaciones.

El ser humano no vive aisladamente. en razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría.

Para Barnard (1971), La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. están dispuestas a contribuir con acción,
3. con miras a cumplir con un propósito común.

Las contribuciones de cada participante en la organización varían enormemente en función no solo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también de los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Haas y Drabek (1975). consideran una organización: Como un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo

Por el contrario Argyris (1975 p.23), considera "Que cuando las empresas son observadas atentamente, se revelan compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional".

Las grandes organizaciones poseen ciertas características que las vuelven difíciles de estudiar. Entre esas características están:

1. Complejidad.
2. Estructura jerárquica.
3. Anonimato, lo importante es que la operación o actividades se lleven a cabo, no importa por quién.
4. Rutinas patronizadas.
5. Estructuras personalizadas y no oficiales. Constituyen la organización informal, que muchas veces tiene mas poder y eficacia que las estructuras formales.
6. Tendencia hacia la especialización y a la proliferación de funciones.

7. Imaño de la empresa.

La teoría de los sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico.

Gross (1965 p.197), define a las organizaciones de la siguiente forma:

"Específicamente, vista en términos de sistemas una organización formal es:

1. Un sistema de Recursos Humanos en el espacio y en el tiempo.
2. Abierta, con varias transacciones, verificadas entre ellas y su medioambiente.
3. Caracterizada no solamente por relaciones internas y externas de conflicto, sino también de cooperación.
4. Un sistema para desarrollar y usar el poder, con variados grados de responsabilidad y autoridad.
5. Un sistema de Retroalimentación que influye en el desempeño.
6. Mutable, dinámica.
7. Compleja, contiene numerosos subsistemas.
8. Floja, con numerosos elementos que pueden presentarse incorrectamente coordinados, parcialmente autónomos y apenas controlables.
9. Pasible, con áreas inciertas y muchas variables que no pueden ser ciertamente definidas.
10. Sujeta a considerable incertidumbre en lo que se refiere a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos".

Katz y Kant (1970, pp. 34-45), desarrollaron un modelo de organización mas amplio y mas complejo, aplicando la teoría de los sistemas a la teoría de las organizaciones. Según el modelo propuesto, las organizaciones tiene

las siguientes características:

1.- Importación-Transformación-Exportación de energía; 2.- los sistemas como ciclos de eventos; 3.- Entropía negativa; 4.- Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación; 5.- Estado firme y homeostasis dinámica; 6.- Diferenciación; 7.- Equifinalidad; 8.- límites o fronteras.

Las organizaciones sociales constituyen una clase de sistemas sociales que a su vez constituyen una clase de sistemas abiertos, como clases especiales de sistemas abiertos tienen propiedades que le son peculiares pero comparten otras propiedades con todos los sistemas abiertos.

Para dichos autores, las características de las organizaciones sociales son las siguientes:

1. Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud, porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.
2. Los sistemas sociales necesitan de producción y mantenimiento de entradas.
3. Los sistemas sociales no tienen su naturaleza planeada, o sea que, son sistemas que esencialmente inventados e imperfectos, se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.
4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Es así como se necesita utilizar fuerzas de control para reducir la variabilidad y la inestabilidad, situándolas en patrones uniformes y dignos de confianza.
5. Las funciones, las normas, y los valores como principales componentes del sistema.

6. Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones, donde las reglas que definen el comportamiento independiente - esperado, de quienes ocupan posiciones en el sistema son explícitamente formuladas, y para la imposición de las reglas existen las sanciones.

7. El concepto de inclusión parcial, ningún individuo está totalmente - incluido en una institución, ya que éste pertenece también a otros - grupos.

8. La organización en su relación con el medio ambiente. El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones - continuas con el medio que lo envuelve.

a) Sistemas, Subsistemas, y Supersistemas, las organizaciones como - sistemas sociales, dependen de otros sistemas que los rodean.

b) Apertura del sistema, se refiere al grado en que el sistema es perceptivo a todos los tipos de entrada.

c) Fronteras del sistema, son líneas de demarcación o regiones para la definición de la actividad.

d) Codificación del sistema, se aplica a la selección o transformación

e) Espacio organizacional, constituye el sitio exacto de las actividades y las distancias de comportamiento de los miembros.

Los miembros de la organización pueden estar sujetos a cuatro tipos de - separación:

1. Separación Geográfica; que hace que los grupos desconozcan el - espacio organizacional de los otros grupos.

2. Separación Funcional; desarrollada a partir de separaciones de - departamentales.

3. Separación de Status o Prestigio de la función y de la posición - separa a los superiores del personal de oficina.

4. Separación por el Poder: basada en la jerarquía de la autoridad.

f) Cultura y Clima Organizacional; toda organización crea su propia -
Cultura y Clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos. El -
Clima y Cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del -
sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal.

Así mismo, refleja las presiones internas y externas de los tipos -
de personas que la organización atrae.

Sea cual fuere el tipo de organización, su propósito fundamental, como el
de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabi -
lidad interna. Katz y Kant (1970 p.87), aseguran que, como sistemas abiertos
las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener -
Negentropía o sea, importación sobre todas las formas de cantidades mayores -
de energía del que ellas desarrollan.

"Meghandi (1973 p.299), resalta que "La sobrevivencia y el crecimiento de -
la organización como negocio dependen de su fuerza financiera o económica -
algunos datos como lucro, costo por unidad, volumen de ventas, etc, son bue -
nos indicadores de la fuerza de la compañía. Sin embargo, esos outputs son -
el resultado de aquello que la organización entera hizo, mas que el resul -
tado de la acción administrativa. Resulta así equivocado utilizar apenas -
estos índices económicos para medir la eficacia administrativa. Dentro de -
esas circunstancias, se hacen necesarios otros criterios para evaluar la -
eficacia administrativa"

No hay duda que estos se encuentran asociados fuertemente al Clima y a la
fuerza.

basándose en Haynes, Likert y otros. Meghandi sugiere los siguientes:

1. Capacidad de la administración en atraer una fuerza de alto nivel.
2. Moral de los empleados y Satisfacción en el trabajo.

3. Rotación de personal y Ausentismo.
4. Relaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales.
5. Relaciones departamentales.
6. Percepción de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo.

De acuerdo a lo anterior, nos damos cuenta de que es importante conocer detalladamente las características de la organización, sus objetivos, sus límites, sus necesidades, etc, con el fin de comprender entre muchas otras cosas, el porque la gente permanece en su empleo o prefiere una u otra organización.

1.1.1 Los empleados

Al hablar de Recursos Humanos, se tienen dos alternativas para estudiar a las personas en una organización; las personas como tal (dotadas de características propias de personalidad, y de individualidad, aspiraciones, actitudes, valores, motivaciones y objetivos individuales); y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo).

Al tratar el problema de la variable humana en la organización, Thompson (1976 p.125), señala que "El factor humano es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de una enormidad de variables. No disponemos de cálculos o datos para comprender a los miembros de la organización en su total complejidad, y los requisitos de tecnologías complejas en ambientes operacionales pueden ser satisfechos si todo el radio de variaciones humanas entra en juego dentro de la organización".

Para Kurt Lewin (1935), la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "campo dinámico" en que cada parte del campo, depende de una interrelación dinámica con las otras.

Ese campo Psicológico es "El espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico". El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo.

El modelo comportamental de Lewin puede ser representado esquemáticamente de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$C = f (P, M)$$

Dónde el comportamiento (C) es el resultado o función (f) de la interacción de la persona (P) y su medio ambiente (M).

La teoría de la Disonancia Cognoscitiva de Festinger (1957), se basa en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con él mismo. Si una persona tiene cogniciones sobre si misma y sobre su ambiente que son inconsistentes entre si, entonces ocurre una disonancia cognoscitiva.

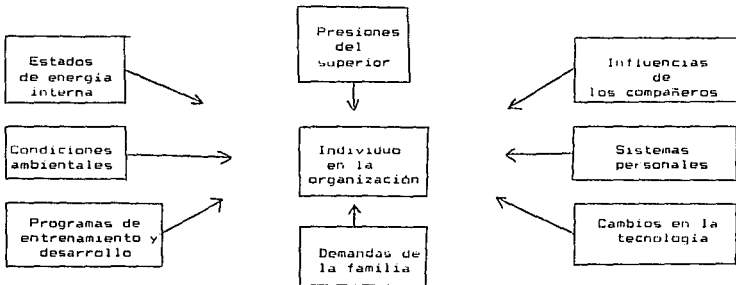
La Disonancia Cognoscitiva es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de si mismo o del medio externo. Estos elemento pueden estar relacionados de tres maneras:

1. Relación Disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, pero

continúa haciéndolo.

1. Relación Consistente, cuando cree que fumar es nocivo, y entonces deja de fumar.
2. Relación Irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (personalidad, aprendizaje, motivación, percepción, etc) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensa y de castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc). Entre los factores externos que influyen en el comportamiento podemos incluir: Las presiones del jefe; Las influencias de los compañeros de trabajo, Los cambios en la tecnología, Las demandas y presiones de la familia, Los programas de desarrollo para los empleados, Las condiciones ambientales, etc. como se muestra en el esquema siguiente:



Cuadro 1: Factores potenciales que influyen al individuo en la organización.

Lorsch y Morse (1974 p.11), resaltan que "Un individuo puede ser visto - como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente".

El comportamiento es afectado por tres diferentes perspectivas:

- a) Los factores externos (ambientales)
- b) Los factores directivos internos
- c) Los factores Dinámicos internos

En cuanto a los factores externos, es importante señalar que las organi - zaciones constituyen el ambiente básico de las personas, o sea su medio am - biente inmediato.

Desde el punto de vista de los factores directivos internos, la persona - lidad de cada individuo es determinada en forma que canaliza las fuerzas in - ternas y externas, mediante etapas sucesivas de procesamiento de la informa - ción.

Finalmente los aspectos dinámicos internos canalizan la motivación.

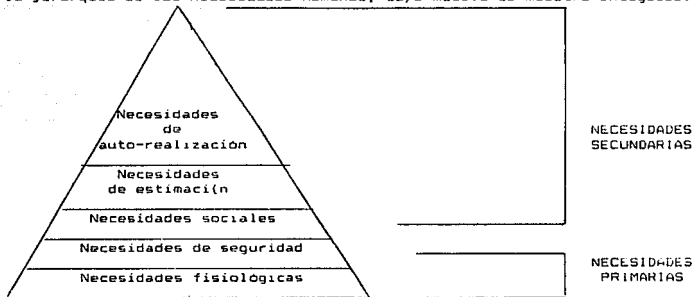
No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un - conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es obvio que las - personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: Los valores, - objetivos, necesidades, son diferentes, pero a pesar de esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es mas o menos semejante para todas - las personas. En este sentido Leavitt (1964), sugiere tres suposiciones in - terrelacionadas con el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado (por estímulos externo e internos)
2. El comportamiento es motivado (está dirigido y orientado por algun - objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia metas

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación-

humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Las teorías sobre necesidades más populares son la de Maslow (1943) sobre la jerarquía de las necesidades humanas, cuyo modelo se muestra enseguida:



Cuadro 2: La jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Y la teoría de los dos factores de Herzberg. Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivaciones en las diferentes necesidades humanas, Herzberg (1966), fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, y habla de dos factores, al primer grupo de factores le llamó: "Satisfacciones", estos son parte integral del desempeño del cargo y están relacionadas con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow, y son Realización, Reconocimiento, Responsabilidad, Crecimiento y Trabajo, los medios prácticos de proporcionar e incentivar estas satisfacciones son:

- * Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- * Delegación de responsabilidad.

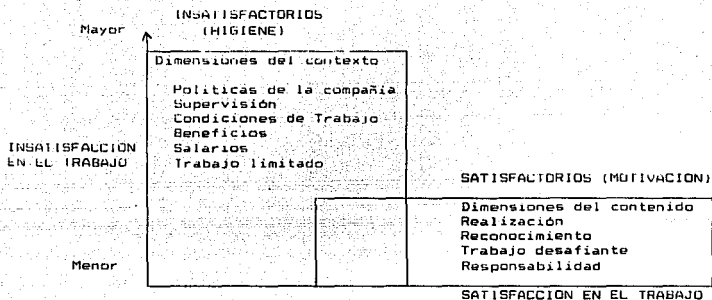
- * Libertad de ejercer discreción.
- * Promoción.
- * Uso pleno de habilidades.
- * Establecimiento de objetivos.
- * Simplificación del cargo.
- * Ampliación o enriquecimiento del cargo.

El otro conjunto de factores son los Higiénicos o "Insatisfactorios" que tienden a actuar de manera negativa. Mejorando estos factores se puede mover la insatisfacción. Los factores Insatisfactorios incluyen:

- * Condiciones de trabajo y comodidad.
- * Políticas de administración y organización.
- * Relaciones con el supervisor.
- * Competencia técnica del supervisor.
- * Salarios.
- * Seguridad en el cargo.
- * Relaciones con los colegas.

Estos factores Higiénicos están relacionados con los tres factores inferiores de la jerarquía de Maslow. En general la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que :

- I. La satisfacción en el cargo, es la función del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo, son los llamados factores motivadores. (Cuadro 3)
- II. La insatisfacción en el cargo, es la función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, son los llamados factores higiénicos. (Cuadro 3)



Cuadro 3: Factores de Higiene versus motivadores, según Herzberg.

Herzberg (1966 p.54) concluye que "Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción".

Myers (1964 pp.73-88), en una réplica al trabajo de Herzberg, concluyó que un ambiente rico en satisfactorios, estimula el desarrollo del empleado, mientras que un ambiente pobre en tales oportunidades conduce a una preocupación en los factores insatisfactorios.

Victor H. Vroom (1964 p.67) desarrolló una teoría de la motivación que rechaza ideas preconcebidas y que reconoce las diferencias anteriores, es bastante parecida a la desarrollada por Atkinson y otros (1960), Edwards (1961); Peak, Rosenberg, Fishbein (1962-1965), para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo.

* Los objetivos individuales, o sea, la fuerza de alcanzar metas

* La relación percibida entre productividad y el alcance de los ob-

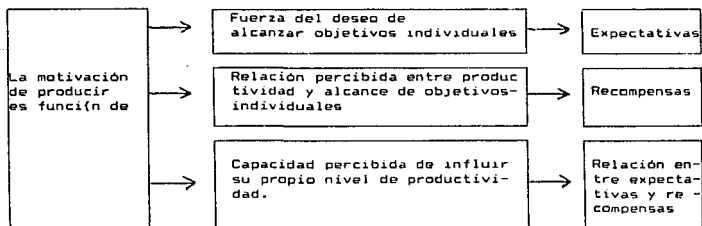
jetivos individuales y:

- * La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en medida en que él crea que puede influenciarlo.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

1. Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo el tener un salario mayor, y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Pero si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es importante, podrá producir menos, producir más significaría, el rechazo del grupo.
3. La percepción de su capacidad de influir en su productividad, si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse menos.

La relación entre dichas condiciones con el deseo de producir mas, se muestra esquemáticamente en el cuadro número 4.



Cuadro 4: Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom.

Segun Vroom, estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo. La teoría de Vroom se denomina "Modelo Contingencial de Motivación".

Huse y Bowditch (1973 p.73), destacan que la motivación para el trabajo - comprende una compleja interrelación entre variables como: Expectativas, cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo; Recompensas, la percepción del individuo de potenciales en la situación; y Relaciones, la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados.

Lawler III (1968 Cap 12), encontró evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino además el compañerismo, y la dedicación. Verificó que el dinero a presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación en la mayor parte de las organizaciones. La relación no consiste entre el dinero y el desempeño, sino que obedece a infinidad de factores entre los cuales están:

1. Gran extensión del tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño y;
2. Los gerentes no hacen mucha distinción en las valuaciones del desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con las personas evaluadas, tenga problemas de relación.

Retomando a Lawler III se puede concluir que:

- a) Las personas desean dinero porque les permite no solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, también da condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de auto-realización.

b). Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener su dinero.

En todas las concepciones desarrolladas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones se ha tratado de llegar a la construcción de un modelo de creatura mas o menos lista y terminada y que no considere las diferencias individuales. El hombre entre tanto, es muchísimo mas complejo en relación con su naturaleza, sus características, sus múltiples necesidades y potencialidades, y también singularmente diferente de sus semejantes.

Cuanto mas complejas y diferentes sean la sociedad y las organizaciones que la componen, mas complejo y diferenciado será el hombre que las habita. De ahí la dificultad de generalizar conceptos sobre los individuos y las empresas en que trabajan, Sin embargo, las teorías escritas al respecto, nos ayudan a comprender la naturaleza de los motivos por los cuales un empleado decide permanecer o no en su empleo, Por otro lado la revisión de las empresas y del comportamiento de los individuos por separado, nos muestra como dichas entidades funcionan, se interrelacionan y forman lo que se conoce como Clima Laboral; y como éste es determinado y determinante del comportamiento humano, incluyendo necesariamente a la Rotación de Personal.

1.2 Definiciones de Clima laboral

Toda organización está compuesta por diferentes elementos (humano, tecnológico, maquinaria, etc), que interactúan desarrollando diversas actividades para lograr un objetivo específico, ya sea económico, político o social. Ahora bien, dependiendo de como se dé esta interrelación, se darán diferentes Climas Laborales; y en función de uno u otro clima, los individuos se sentirán atraídos o no por su trabajo.

Una vez que hemos entendido esta compleja relación, hablaremos ahora del Clima Laboral, que como ya hemos propuesto anteriormente es un producto de la relación entre las características de la empresa y las de los empleados.

Clima es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, detenta dos connotaciones diferenciadas que se traslocan mutuamente. En su sentido meteorológico es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada.

El hecho de que el concepto de Clima se haya trasladado a la esfera social, resulta ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una "región" social, es por sí mismo un fenómeno lingüístico interesante.

Así pues, el concepto de Clima en la medida que designa las condiciones psicosociales, propicia extrapolaciones no científicas en áreas de interés aplicado.

Aproximadamente en los últimos veinte años ha habido al menos una docena de estudios en inglés a nivel teórico y de investigación en el campo de Clima organizacional los más citados son: Forehand y Gilmer, 1964; Campbell, Dunette, Lawler y Weick, 1970; Hellriegel y Slocum, 1974; Payne y Pugh, 1976; Powell y Butterfield, 1978; y Schneider y Reichers, 1983. Lo que demuestra el gran desarrollo teórico que hay en esta área.

Hay dos aproximaciones teóricas distintas al concepto de Clima Laboral: una realista y objetiva, otra fenomenológica. Naturalmente las diferencias en la conceptualización que tiene su origen en puntos de vista ontológicos diferenciados entre los investigadores.

Desde el punto de vista realista el Clima existe como una realidad en la organización que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. Por ejemplo, puede haber diferentes grados de cordialidad,

confianza y apertura entre los miembros de una organización, hay cierto grado de compromiso y motivación que caracterizan el modo en que la mayoría de los miembros de la misma se comportan en el trabajo; hay una cierta medida de tomar riesgos en sus conductas, etc. El Clima es un atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros. De acuerdo con esta postura el Clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos tales como, preguntando a los empleados y mediante observación conductual realizada por un observador externo.

Para James L. Gibson (1983 p.528), el Clima Organizacional "Es un grupo de características que describen una organización y que :

- a) Las distinguen de otras organizaciones
- b) Son de permanencia relativa en el tiempo e;
- c) Influyen en la conducta de las personas

Para Fremont E. Kast (1983 p.528), el Clima Organizacional "Se define como las fuerzas más específicas que son importantes para los procesos de transformación y toma de decisiones en la organización." y añade que, "El Clima Organizacional está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores y estructuras (físicas y sociales) que influyen en mayor o menor grado, directa e indirectamente en los organismos".

Forehand y Gilmer (1979 p.183), autores del enfoque estructural, describen el Clima Organizacional como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman".

Ellos escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dichos Climas:

- a) Tamaño.

- b) Estructura organizacional.
- c) Complejidad de los sistemas.
- d) Pauta de liderazgo.
- e) Direcciones de metas.

Se refieren por complejidad de sistemas "Al número de componentes, al número y naturaleza de las interacciones entre ellos" y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructuras con pautas complejas de comunicación.

E. S. Roscoe (1974 p.524), dice que "Por ambiente queremos decir, las consideraciones, situaciones y experiencias que hacen impacto en el individuo ya sea mental o físicamente en sus labores dentro de una organización".

Para Guillermo Michel (1974 p.24), "Es un estudio del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa e indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de Las organizaciones".

Para Emilio Merino Peralta (1986 p.15), "El Clima Organizacional es la serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguaje, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que caracterizan o comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en un área determinada y que lo diferencian de otros. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo, es decir, son dinámicas en relación a los cambios de motivaciones e intereses del grupo de personas; por otro lado, estas características también influyen en la conducta de los individuos y son susceptibles de ser modificadas".

George W. Litwin y Robert A. Stringer (1968 p.149), definen el Clima Organizacional como "Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forma el

estilo informal de los gerentes y otros importantes elementos del medio, en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica".

En palabras de Atkinson (1964), "Es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado".

Litwin y Stringer (1968), resaltan que el Clima organizacional depende de seis dimensiones:

- a) Estructura de la organización, el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- b) Responsabilidad; el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- c) Riesgos; el sentido de arriesgar y enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- d) Recompensas; el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, en sustitución de la crítica y de los castigos por recompensas.
- e) Calor y apoyo; el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
- f) Conflicto; el sentimiento de que la organización no tema diferentes opiniones y conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Guión (1973 pp.120-125), Nyler, Pritchard e Ilgen (1980), refieren "El nivel más fundamental de aproximación al Clima es en términos de las atribuciones generalizadas que un individuo hace de su entorno".

Campbell y Col. (1970), lo definen como "Un conjunto de atributos específicos de una organización en particular, que puede ser inducido por el modo en que la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización el Clima toma la forma de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas y las consecuencias Conducta-Consecuencia y Consecuencia-Consecuencia".

Friedlander y Margaulies (1976 pp.22,171-183), difieren de estas formulaciones y plantean que el Clima "Es hipotetizado como una determinante situacional de la Satisfacción laboral".

Payne y Pugh (1983 pp.1125-1172), dicen, "El Clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Es - los procesos que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros".

Ekvall (1974 p.310), lo relaciona con los conceptos anteriores e introduce ciertas restricciones. "El Clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El Clima se ha originado, desarrollado, y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos y el entorno de la organización".

Desde la perspectiva fenomenológica el concepto de Clima organizacional se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la situación laboral común a los miembros. El individuo interpreta los acontecimientos para hacerlos comprensibles y crea un "mapa cognitivo" que le ayuda a situar o localizar lo que ve y oye, dotándole de significado.

Al interactuar los miembros de la organización se produce un intercambio de experiencias y los mapas cognitivos personales se comparan y son modifi -

cados, dando lugar a formas comunes de percibir e interpretar lo que ocurre. De acuerdo con esto, el Clima organizacional consiste en apercepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones. Dentro de esta tendencia destaca Schneider.

Schneider (1974 pp.318-328), describe el Clima como "Descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de éstas un sistema puede crear varios Climas porque las descripciones molares actúan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre las conductas y las prácticas y procedimientos del sistema".

El punto de vista fenomenológico ha sido el más atacado. Johannesson (1973 pp.118-114) expuso objeciones metodológicas: los estudios de Clima basados en las percepciones no han aportado más información nueva de la que proporcionaron los estudios sobre Satisfacción laboral. Esto por dos motivos 1. En las investigaciones sobre Clima se han tomado variables de los instrumentos para medir satisfacción, en lugar de elaborar opciones específicas de las dimensiones del Clima.

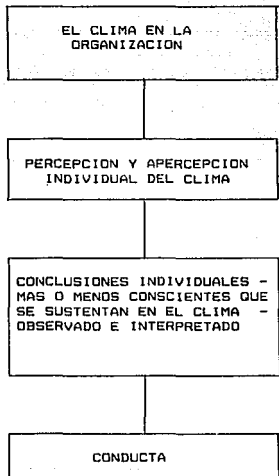
Las descripciones que los miembros de la organización tenían que hacer sobre la situación en la organización estaban contaminadas por sus sentimientos y actitudes hacia la organización y la situación del trabajo, lo que en definitiva viene a ser la satisfacción laboral.

Schneider y Snyder (1975) contestaron a esta crítica diciendo que la confusión en la investigación sobre Clima no está directamente relacionada con las definiciones, sino con el nivel de análisis.

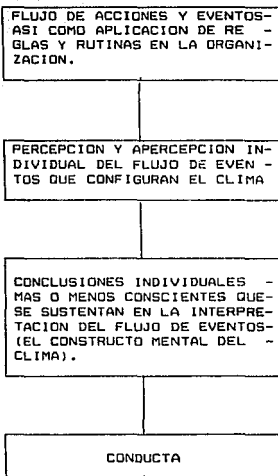
A continuación se muestra esquemáticamente las diferencias y semejanzas -

entre la orientación fenomenológica y la escuela Realista que predominan en el estudio del Clima laboral.

EL MODELO REALISTA



EL MODELO FENOMENOLOGICO



Cuadro 5: Los dos modelos psicosociales que predominan en el abordamiento del Clima Laboral en las empresas.

James y Jones (1974 pp.1096-1112), enfatizan la distinción entre Clima como atributo organizacional y como característica individual designando al primero "Clima Organizacional" que incluye los valores promediados de las

percepciones y descripciones de los miembros de la organización. El segundo es el "Clima Psicológico". Se asume que las diferencias entre las percepciones y descripciones del Clima que tienen los individuos por un lado, y la descripción común de todos los miembros por otro, afectan el comportamiento. El concepto de Clima Psicológico esta mas cerca del concepto de satisfacción laboral, que al de Clima organizacional, ya que, tanto el clima psicologico como la satisfacción son atributos individuales, mientras que el Clima organizacional es una característica del sistema social.

Analizando los conceptos anteriores, proponemos una definición de Clima Laboral, tomando en cuenta las características mas sobresalientes del constructo:

"El clima organizacional; es el producto de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización, las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuales son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. El Clima es de permanencia relativa y el hecho de que existan diferentes Climas es porque cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja".

Los factores de Clima organizacional sugieren la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la empresa, la forma en que los individuos reaccionan y se comportan e influyen en gran medida en sus decisiones y acti

tudes. Es de esperarse entonces, que dadas las características de una empresa, y las variadas formas en que los empleados reaccionan a las mismas, existan muchos Climas laborales diferentes.

1.3 Tipos de Clima Laboral

Como ya se ha mencionado anteriormente, existe una gran variedad de Climas laborales, existe mucha literatura al respecto, pero la mayoría de los autores no se ponen de acuerdo en una clasificación que englobe la variedad de formas que puedan existir del tema.

Sin embargo, la desarrollada por Warren B. Brown (1983), expone en forma general a cualquier tipo de Clima laboral que se dé en una empresa. La clasificación de Brown se presenta a continuación:

1.3.1 El Clima Orientado Hacia el Poder

- a) La estructura está determinada por el poder, es decir quienes toman decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.
- b) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás. Lo cual provoca que existan luchas entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.
- c) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende en forma significativa de sus superiores.
- d) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar

1.3.2 El Clima Orientado Hacia el Papel

- a) Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- b) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- c) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con orientación hacia el papel.
- d) Por el punto anteriormente expuesto, en estas empresas no es fácil hacer cambios.
- e) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

1.3.3 El Clima Orientado Hacia el Trabajo

- a) La empresa persigue metas y objetivos específicos, (posicionamiento, monto específico de utilidades, ventas, productos de calidad, proporcionar un servicio a un segmento en particular, etc).
- b) Cualquier otro objetivo que exista va encaminado a cumplir el objetivo principal.
- c) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución o intervención para que se cumpla el objetivo.
- d) La autoridad se obtiene solo si se ayuda a lograr el objetivo.
- e) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.

- r) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos - que carecen de conocimiento y habilidades para desarrollar sus tareas.

1.3.4 El Clima Orientado Hacia la Gente.

- a) Se atienden las necesidades de los empleados.
- b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.
- d) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de inversión y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios.

1.4 El Clima Global Organizacional

La definición meteorológica de clima indica las condiciones climáticas que prevalecen en una región, pero:

- Cual es la región en el caso del Clima laboral?
- Incluye a toda la empresa, aun cuando ésta este geográficamente dispersa?
- Es una parte localmente definida de la compañía?
- Es una unidad funcional?
- Es un nivel en la piramide corporativa?

Algunos investigadores han presentado resultados que sugieren que el Clima debería ser considerado como un atributo de toda la compañía y el concepto de Clima organizacional estaría referido a características comunes al sistema global.

Otros investigadores han demostrado diferencias entre departamentos o niveles, sostienen que si queremos comprender el comportamiento de o en las

organizaciones, estudiaremos el Clima preferentemente en Subsistemas.

Un estudio frecuentemente citado en discusiones de Clima versus Subclimas es el de Oexler (1977). Encontró mayores diferencias en Clima entre la organización total que entre las subunidades, pero encontró una clara variabilidad entre departamentos:

"La variabilidad del Clima se puede atribuir más a las organizaciones que a las subunidades organizacionales, pero deben considerarse las diferencias entre las subunidades"

Powell y Butterfield (1978 pp.151-157) consideran que se ha prestado poca importancia al Clima como atributo de los subsistemas organizacionales, tales como grupos de trabajo, funciones o posiciones. Teóricamente, ven tres alternativas para las relaciones entre Clima global y Subclimas.

1. "El Clima existe independientemente de los niveles organizacionales".
2. "El Clima existe en los subsistemas y no en el nivel organizacional; el Clima organizacional es simplemente el resultado de la suma de los climas de los subsistemas".
3. "El Clima existe a nivel organizacional y no a nivel de subsistemas".

Los autores defienden la primera afirmación diciendo que los diferentes Climas pueden existir en las diferentes partes de la organización y que hay un Clima organizacional global que puede diferir de los climas de los subsistemas. Desafortunadamente no se explica la naturaleza de las diferencias entre Clima global y Subclimas y como pueden ser independientes entre sí.

A primera vista la cuestión de Clima global y Subclima puede ser trivial ya que no sorprende al lego en la materia, sino que le confirma algo que conoce y tiene en cuenta.

Pero la cuestión puede ser mas interesante si adoptamos una visión de sis -

tema y subsistema en lugar de los términos compañía versus partes localizadas de ella, de esta forma el investigador estaría obligado a definir el sistema que estudia.

1.5 Los Elementos que conforman el Clima.

La medida de este constructo responde a el creciente interés que en los últimos años se ha despertado por la Psicología Ambiental.

Cuando se estudian las relaciones entre las dimensiones propias de la organización y las actitudes/conductas/reacciones del individuo dentro del mundo laboral se hacen intervenir muy diversas y complejas variables.

En el esquema propuesto por James y Jones (1974), aparecen componentes pertenecientes al contexto, a la estructura, al proceso, al medio ambiente y los valores/normas del sistema, sin embargo no resulta fácil determinar el significado/influencia de cada uno de ellos sobre las actitudes individuales sobre la satisfacción en el trabajo, sobre la experiencia y sobre la conducta y reacciones de todos los miembros que conforman una unidad de trabajo. Todos los componentes parecen tener influencia, aunque esta se operativiza de manera muy diversa.

Por otro lado se puede afirmar que, en la situación laboral el sujeto busca siempre autonomía, reconocimiento y afirmación de si mismo; sin embargo como la entidad no está organizada para satisfacer sus necesidades personales, surge el conflicto entre ambos.

Los citados autores James y Jones (1974), apuntan un modelo integrador y funcional de la organización formal y hacen intervenir en él, los siguientes componentes:

- a) La situación externa e interna de la organización (y en la segunda-

se encuadra "El clima de la organización", con su contexto, medio ambiente, procesos y normas/valores).

- b) Unas variables intervinientes, tales como el Clima Psicológico, el Medio Ambiente Fisiológico percibido y las actitudes/motivaciones, relacionadas con el trabajo (satisfacción, expectativas, remuneración, etc).
- c) Las características individuales, tales como las capacidades, la personalidad, el estatus socio-económico, etc.
- d) La conducta laboral y el rendimiento.

La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos, y valoraciones del individuo en el lugar de trabajo.

En la línea cognitiva Winert (1981), apunta la existencia de los siguientes factores influentes en el clima:

- a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.
- b) La valencia que el atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.
- c) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados
- d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

1.6 Métodos de Análisis y Medición del Clima Laboral

Algunas de estas dimensiones han sido estudiadas por varios autores: Pelz y Andrews (1966) en laboratorios de investigación, Meyer (1968) en empresas de gestión, Schneider y Bartlett (1968-1970) en compañías de seguros, Fried-

ander y Margulies (1964) en la industria electrónica, Gerson y Aderman (1979) en empresas de transporte y George y Bishop (1971) en instituciones escolares. Pero han llegado a conclusiones muy contradictorias, tal vez porque han utilizado una diferente definición de Clima, o porque en algunas ocasiones lo utilizaron como variable dependiente y otras como independiente.

En términos generales, para el estudio de este constructo se ha ideado una serie de herramientas que se apoyan en el fenómeno de la percepción, aunque incluyen o se refieren a aspectos de naturaleza objetiva, tales como los de Campbell y Col. (1970); Halpin y Croft (1963); Kahn y Col. (1964); Likert (1967); Schneider y Bartlett (1968), Taylor y Bowers (1972) y en buena medida están influenciados por la tipología de Leavitt (1965): funciones, personas, estructura y tecnología.

En general se habla de cinco componentes del Clima:

1. Autonomía individual
2. Conflicto
3. Atención/Apoyo/Interés
4. Calor de los superiores
5. Cooperación/Capacidad para resolver conflictos

En el instrumento de Pritchard y Karasick (1973), se alude a once componentes del Clima:

1. Autonomía
2. Conflicto
3. Relaciones sociales
4. Estructura
5. Calidad de Recompensa/Retribución
6. Relaciones Rendimiento/Retribución

7. Motivación
8. Polarización de status
9. Flexibilidad/Inovación
10. Apoyo mutuo
11. Interés recíproco de los miembros

Algunos de los autores citados (Campbell y Beaty, 1971; Friedlander y Margulies, 1969; Payne y Pheysey, 1971; Schneider y Bartlett 1968-1970, han estudiado otras dimensiones y escalas que aluden a estructuras específicas o parciales de una organización.

En algunas investigaciones se ha estudiado la influencia de determinadas variables del Clima en el rendimiento, y se dice que el rendimiento depende de: El Estilo de Dirección, La Normatividad de la Organización, La Libertad para innovar y de la percepción del individuo del interés principal de la organización.

En otras se señala una conexión Clima-Satisfacción en solo algunos aspectos de la organización, o que dicha conexión está moderada por determinados "Valores laborales" (Friedlander y Margulies 1969; Ivanicevich y Lyon 1972), o por la "Posición" del sujeto dentro de la entidad (Schneider y Snyder (1975).

Finalmente se hace intervenir al Clima como variable dependiente puesto que depende de la estructura y podría modificarse mediante programas de entrenamiento y formación (Cawsy 1973; Diterly y Schneider 1974; George y Bishop 1971; Schneider y Bartlett 1970; y Schneider y Hall 1972), y se observan variaciones de Clima de unas organizaciones a otras.

Dentro de este enfoque general de modelos, escuelas, instrumentos, sugerencias, se puede encuadrar el instrumento que se ha utilizado en el análisis

sis del Clima en empresas de habla hispana. el WES (Work Environment Scale)-
o Escala de Clima social en el Trabajo.

El WES evalúa el Clima en todo tipo de unidades, centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y los directivos en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización.

Está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del Clima.

-RELACIONES

-AUTORREALIZACION

-ESTABILIDAD-CAMBIO

La descripción resumida de las diez subescalas es la siguiente:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen Clima.
4. Autonomía (AU): grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar decisiones propias.
5. Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados,
9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Hasta el momento hemos revisado las variadas definiciones de Clima Laboral, y como nos hemos dado cuenta ha existido un gran interés por el tema. No se puede decir que exista un consenso acerca de la definición de Clima Laboral, esto debido a que se ha estudiado desde diferentes marcos teóricos y tendencias, sin embargo las investigaciones realizadas hasta el momento nos proporcionan información valiosa acerca del constructo y nos permiten hacer ciertas generalizaciones.

Pasemos ahora a revisar el concepto de Rotación de Personal, que es el segundo elemento importante en nuestro estudio, para luego tratar de encontrar las relaciones entre ambos.

CAP 2 LA ROTACION DE PERSONAL

Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de Recursos Humanos, es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de personal, pues provoca la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de las entradas.

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La Rotación de Personal puede estar orientada en el sentido de inflar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de vaciar el sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones, reducir los resultados. Sin embargo, la Rotación a veces escapa al control de la organización. En un mercado de trabajo competitivo y en un régimen de oferta intensa, ocurre generalmente, un aumento de la rotación.

Si la Rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el personal humano existente, entonces la Rotación se encuentra bajo control. Pero cuando las pérdidas de los empleados no son provocadas por la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico.

Muchas de las pérdidas tangibles e intangibles relacionadas con la Rotación controlable, están también asociadas con las **Transferencias**, el cambio-

de empleados dentro de la misma compañía. Desde el punto de vista del cambio y sus consecuencias, la transferencia es una manifestación en una escala mas pequeña de la Rotación de Personal. Los dos tipos de movimiento estan interrelacionados de hecho, y esa interrelación puede ser usada para provecho de todos los interesados.

Los movimientos internos pueden prevenir la Rotación externa, al cambiar a un empleado a otro puesto donde pueda desempeñarse mejor, eliminamos la posibilidad de que quiera cambiarse de empleo.

2.1 Conceptos de Rotación de Personal

Una definición interesante es la debida al profesor Pearce de la Universidad de Birmingham (1964). Según esta. La Rotación de Personal es el número de productores que abandonan una empresa y ha de ser repuesto. Tal definición excluye a dos grupos: El de los Productores despedidos porque no hay trabajo para ellos, y el de los que se integran por ampliación de las actividades de la empresa.

Arias Galicia (1986 pp.405-411) define la Rotación como "El ingreso y el egreso de personas en la organización, e indica el nivel de moral del trabajo y de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano".

Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre un bajo indice de Rotación de Personal".

De acuerdo a Chiavenato (1986 pp.154-156), la Rotación es la "La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización".

La Rotación se expresa a través de una relación porcentual entre las admi - siones y las desvinculaciones en relación al número medio de los participan - tes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la - Rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparacio - nes, para permitir diagnósticos, para promover acciones, o aun. para que - tenga un carácter predictivo.

De acuerdo a los conceptos antes mencionados, damos una definición de Ro - tación tratando de tomar en cuenta los aspectos mas sobresalientes:

"La Rotación de Personal es el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización en periodo de tiempo determinado".

2.2 Costos y Consecuencias de la Rotación de Personal

Cuando una empresa es eficiente, es importante saber como utilizó los re - cursos para alcanzar los objetivos, el sistema que ahorra sus recursos sin - sacrificar sus objetivos, tiene mayores posibilidades de continuidad y per - manencia. Obviamente, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la au - todefensa y la sobrevivencia.

Uno de los problemas con el que los ejecutivos de Recursos Humanos se en - frenta en una economía competitiva es saber hasta cuanto vale la pena, por - ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativa - mente conservadora. Muchas veces, en el mantenimiento de este tipo de poli - ticas salariales, el flujo incesante de recursos humanos, a través de una - Rotación de personal elevada, puede salir mucho mas caro.

La Rotación produce una serie de costos que podemos clasificar como:
Costos: "Primarios" y "Secundarios".

Entre los costos Primarios de Rotación de Personal están:

a) Costo de Reclutamiento y Selección.

- * Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- * Gastos de mantenimiento del órgano de Reclutamiento y Selección. (salarios del personal de Reclutamiento y Selección, encargos - sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, - pagos, etc).
- * Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, etcétera.
- * Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos (salario del personal de enfermería, encargos sociales, horas extras etc) promediados por el número de candidatos sometidos a - exámenes médicos de selección.

b) Costos de registro y documentación.

- * Gastos de mantenimiento del órgano de Registro y Documentación - de personal (salarios, encargos sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc), gastos en formularios, - documentación, anotaciones, registros, etc.

c) Costos de Integración.

- * Gastos de la sección de entrenamiento (si esta es la responsable de la integración del personal de recién ingreso; si la integración es descentralizada por los varios órganos del sistema de -

Recursos Humanos de la organización -Reclutamiento y Selección,- Capacitación, Servicio Social, Higiene y Seguridad, etc, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración) divididos por el número de empleados sometidos al programa

* Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados.

d) Costo de Desvinculación

* Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación (anotaciones, comparecimientos, registros para homologación ante la S.T.P.S., en el Sindicato, etc) dividido por el número de desvinculaciones.

* Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador, costo de los formularios utilizados, costo de los formularios sobre informes consecuentes.

* Costo de las indemnizaciones y finiquitos (vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo, etc).

El costo de admisión "per cápita" se calcula sumando los datos del punto "d", dentro de cierto periodo, y dividiendo los resultados por el número de desvinculaciones.

Entre los Costos Secundarios de la Rotación de personal están:

a) Reflejos en la producción

* Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.

* Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.

- * Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b) Reflejos en la Actitud del Personal

- * Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que se retira, transmite a sus compañeros.
- * Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- * Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- * Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y proveedores.

c) Costo Extralaboral

- * Gastos del personal extra y horas extras.
- * Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- * Elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- * Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

d) Costo Extraoperacional.

- * Relacionado al costo de insumos técnicos y materiales.

e) Costo Extra-Inversión

- * Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en función de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en período de ambientación y en

trenamiento.

- * Aumento del Volúmen de salarios pagados a los nuevos empleados y consecuentemente, de reajuste de todos los demás empleados.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de Rotación de Personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la institución.

El método más antiguo empleado hace más de 50 años es el llamado; "Método de costos unitarios", en el que se calculan los costos de la adaptación al trabajo y formación de un empleado "medio". La suma de los costos unitarios se multiplica luego por el número de trabajadores despedidos.

Otro de los métodos calcula los gastos más individualmente y subdividiéndolos en ciertos grupos, pero también se emplea un porcentaje fijo.

Un tercer método toma el valor de un día de trabajo y lo utiliza como base del cálculo de los costos.

Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales datos, lo que realmente interesa, es la concientización de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la Rotación elevada pueda tener no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

De modo general la Rotación trae varios efectos negativos:

- * La Rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de los bienes y reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto hay lugar a ciertas restricciones en las pequeñas y medianas empresas que de-

penden de la capacidad de absorción del mercado interno.

* De este modo las pequeñas y medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión mas rápida y de generación de nuevos empleos.

Mas importante aún, son los efectos que la Rotación de Personal produce sobre los aspectos sociales, reflejados principalmente, en la caída del salario real, por debajo del poder adquisitivo, comprometiendo la justa distribución de la renta nacional, y en los mecanismos de ahorro y seguros sociales.

2.3 Tipos de Causas de la Rotación de Personal

Las diferencias entre los empleados y los empresarios se deben a un gran número de razones. Algunas son inevitables, otras no. Un conocimiento de los factores básicos que eviten que la Rotación de Personal, puede lograr que se reduzca la misma y se eviten gastos innecesarios de la contratación y de la formación profesional.

Otro aspecto importante de la Rotación es que nos indica el estado de la empresa. Una institución con una Rotación de Personal elevada, está mal considerada por los empleados. Analizando las causas de la Rotación, podemos determinar los sistemas defectuosos que prevalecen mas en una compañía que en otra.

Las formas inevitables de la rotación son factores constantes e influyen sobre todas las formas de trabajo, así como sobre todas las compañías. La muerte, la incapacidad permanente, el retiro, el matrimonio y cambios de residencia son tipos de separaciones que caen dentro de esta categoría.

La Rotación causada por los despidos y las condiciones estacionales de

pende de factores fuera del control del empresario, pero éste puede influir considerablemente sobre ellos. Planeando cuidadosamente el trabajo, es posible acercarse a un programa uniforme, de modo que se tenga un cuadro permanente de personal durante el año. En otros casos, se puede emplear durante parte de la jornada a mujeres casadas, estudiantes, etc. semipermanentemente durante los periodos criticos sin perturbar la balanza del mercado laboral.

El número de relevos causados por la incompetencia de los empleados puede reducirse con una selección mas cuidadosa y trasladando estos a los trabajos para los cuales estén mejor preparados. Un porcentaje bajo de cambios no significa, sin embargo, que los metodos de selección sean satisfactorios.

Aunque la insatisfacción en el trabajo, es un factor importante en las dimisiones, el hecho es que existen otras razones que no deben menospreciarse

Los individuos que no se adaptan bien al ambiente vagan de trabajo en trabajo, hasta que finalmente encuentran un trabajo satisfactorio. Otros abandonan sus trabajos continuamente, y sería conveniente encontrar métodos de selección que los detectase.

La Rotación no es una causa sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de los fenómenos internos podemos citar:

- * La política salarial de la organización.
- * La política de los beneficios de la organización.
- * El tipo de supervisión ejercida sobre el personal.
- * Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.

- * El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma.
- * Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas.
- * La moral del personal de la organización.
- * La cultura organizacional.
- * Las políticas de reclutamiento y selección de personal.
- * Los criterios o programas de entrenamiento.
- * Las políticas disciplinarias.
- * Los criterios de evaluación del desempeño.
- * Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas.

Es exactamente a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de salida que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal.

Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de salida.
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado sobre el jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físico ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.

7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la institución.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- 10 Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la institución.
- 11 Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- 12 Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Estos aspectos son en general resumidos en un formulario de Entrevista de Salida que registra, confidencialmente, los datos relativos a la salida de los empleados. A continuación presentamos un modelo de Entrevista de Desvinculación, que fue elaborada en base a los formatos utilizados en diversas empresas.

Fecha de salida: _____

Motivo: _____

Nombre: _____

Fecha de admisión: _____

Funciones ejercidas en la compañía: _____ de 19__ a 19__
 _____ de 19__ a 19__
 _____ de 19__ a 19__
 _____ de 19__ a 19__
 _____ de 19__ a 19__

Ultima función: _____

Si usted pudiese continuaria en la institución? _____

-Por que? _____

-Cuales son los puntos positivos de la empresa: _____

-Cuales son los puntos negativos de la empresa: _____

- Ha trabajado ya en otro lugar: _____ Cuando?: _____

ANALISIS DE LA SOLICITUD DE EMPRESA

-Cual es la permanencia media? _____

-Cual es la permanencia máxima? _____

-Cual es la permanencia mínima? _____

-Como evalúa la empresa en comparación con su ideal de compañía en cuanto a:

a) Ambiente

b) Salarios

c) Posibilidad de hacer una carrera

d) Jefatura

e) Organización

Observaciones: _____

-Como juzga a la empresa en comparación con otras empresas que conoce en cuanto a:

a) Ambiente

b) Salarios

c) Posibilidades de carrera

d) Jefatura

e) Organización

Observaciones: _____

2.4 Métodos de Análisis y Medición de la Rotación de Personal.

De acuerdo a Maier (1964 pp.541-546), "La cantidad de Rotación de personal se expresa mediante la razón entre el número de separaciones (S) y la media del número de empleados (E) en un periodo de tiempo dado".

La formula es la siguiente:

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

Multiplicando la fracción por 100 se puede expresar la Rotación en porcentajes. Esta manera de tratar los resultados no nos permite distinguir entre las distintas formas de la misma.

Para Arias Galicia (1986 p.406), el índice de Rotación se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

Chiavenato (1986 Pp.156-158), recomienda la siguiente ecuación:

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

EM

Donde:

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

D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada -

dentro del período considerado (salidas).

EM = Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos consistentes en la iniciación y en la finalización del período, dividida por dos.

Una investigación realizada en 34 grandes empresas de Sao Paulo en 1972 indica que la dos fórmulas de Rotación de Personal mas utilizadas son:

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

Donde:

D = Cantidad de Egresos; y

Em = Efectivo medio en el mes

$$2. \text{ Índice} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

Donde:

D = Egresos espontáneos que deben ser reemplazados

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

a = Número de meses en el período

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

El Índice de Rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

2.5 Los Factores que Influyen Sobre la Rotación de Personal.

Un buen marco de referencia para analizar los factores que inciden en la Rotación de Personal, es el que ofrece Mobley, Griffith, Hand y Meglino (1979), quienes proponen un esquema taxonómico para analizar el fenómeno de la Rotación; estos autores proponen la siguiente clasificación:

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

2.5.1 Características Personales.

Duración en el Servicio

Un análisis de la Rotación en función de la duración en el servicio hecho por Scott, Clothier y Spriegel (1964 p.480), nos revela que, aún cuando la Rotación es elevada, una gran proporción de empleados son estables, mientras que una minoría se mueve de un trabajo a otro. Algunas personas están dispuestas a la Rotación, lo que significa que los mismos puestos se tiene que cubrir repetidas veces.

Cuando se analizan los datos en función de la duración del servicio encontramos que; entre los empleados que trabajaron menos de un mes la propor-

ción de Rotación fue del 1.026% mientras que entre los empleados que duraron tre meses o mas, es cuatro veces mas dificil que abandone su trabajo que un empleado recién contratado. La Rotación desciende a medida que el servicio - se prolonga.

Los datos de esta clase demuestran también que hay un personal móvil que es responsable de la mayor parte de los gastos de contratación y entrena - miento. Parte de este personal es indeseable, se mueve de un trabajo a otro tratando de encontrar uno que se adapte a sus necesidades.

Una buena guía vocacional, unos métodos efectivos de selección, pueden - eliminar gran parte de la contratación de los inadaptados.

La Edad:

Aunque el deseo de encontrar un trabajo satisfactorio es indudablemente - uno de los factores que mas contribuye a la Rotación, se pueden tomar en - cuenta otros. La juventud es mas temeraria, tiene menos responsabilidades y pueden expresar su inconformidad con el trabajo abandonándolo. Los jóvenes se emplean con frecuencia mientras terminan sus estudios, o es - peran otro trabajo previsto, o el empleo les sirve para llenar el vacío en - tre la escuela y el servicio militar.

La importancia de la responsabilidad en la prevención de la Rotación se - acentúa por el hecho de que se incrementa de nuevo entre las personas de mas de 35 años de edad y alcanza otro punto alto alrededor de los 44 años, a esta edad, el término medio de la duración en el empleo es aproximadamente la mitad que la del grupo de 30 a 35 años. Este nuevo incremento de la Rotación comienza a la edad en que las responsabilidades empiezan a declinar porque -

los hijos han alcanzado la edad de trabajar, y el empleado insatisfecho parece aprovechar la oportunidad de la reducción de su responsabilidad para mejorar su trabajo. Una vez que alcanza la edad de 45 años la duración en el servicio aumenta rápidamente; a los 52 años se ha hallado que la media de la duración en el empleo es de 33 semanas, a esta edad hay dificultad para encontrar empleo y los individuos deben permanecer en el antiguo trabajo quieran o no.

Estado Civil:

Aunque la proporción de empleados casados aumenta con la edad, los análisis de los datos en función del estado civil demuestran que: Entre los empleados operativos, la media de duración en el servicio en los casados resulto tres veces mayor que en los solteros. Es probable que el matrimonio contribuya a la estabilidad y responsabilidad, que son factores que reducen la Rotación.

No se debe ignorar, sin embargo, la posibilidad de que la inestabilidad en el empleo y la evitación del matrimonio puedan estar causados por los mismos rasgos de personalidad.

La Inteligencia y la Rotación de Personal:

La inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la Rotación de dos formas: En primer lugar un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente, se le regaña frecuentemente por la calidad inferior de su trabajo, tiende a preocuparse por su responsabilidad y se siente inseguro. Como consecuencia tenderá a abandonar su empleo si es que antes no lo despiden.

En segundo lugar, puesto que la persona con una inteligencia mayor puede encontrar aburridas sus ocupaciones, se da de baja para encontrar algo más interesante y diverso. Si esto es correcto, cabe esperar que la Rotación muestre una relación variable con la inteligencia en diferentes ocupaciones.

De igual forma la Inteligencia y la Rotación, pueden mostrar distintas relaciones entre hombres y mujeres, puesto que es común ascender a aquellos a puestos complejos y de responsabilidad con más facilidad que a estas.

Escolaridad:

Federico, Federico y Lundquist (1976), encontraron que a mayor escolaridad menor Rotación; mientras que Mangione (1973), Hellriegel y White (1973), no encontraron diferencias. Actualmente, la evidencia existente sobre Rotación y Escolaridad es contradictoria y no permite llegar a conclusiones.

Personalidad:

Porter L. y Steers R. (1973 pp.166-167), en su revisión crítica de los factores relacionados con la Rotación y Ausentismo encontraron que los empleados que manifestaban altos niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y autoconfianza, también mostraron una tendencia más alta a abandonar la organización que aquellos empleados con las mismas características, pero en grado moderado.

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

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

Por otro lado, Stephen P. Robbins (1987 Pp.61-63), aisló varios atributos de la Personalidad que se supone pueden ayudar a predecir el comportamiento en las organizaciones; Los resultados de dichos estudios indican que los requerimientos del trabajo modifican la relación existente entre rasgos de personalidad y desempeño, satisfacción, ausentismo y rotación.

La teoría de adecuación entre Personalidad y trabajo propuesta por Holland (1987), expresa claramente este enfoque, los puntos básicos de su teoría son:

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

2.5.2 Satisfacción en el Trabajo.

Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg y Col. (1957), hicieron una revisión de los estudios relacionados con Rotación y Ausentismo y encontraron evidencia de una fuerte relación entre Insatisfacción y Rotación. También señalaron fallas metodológicas de importancia en varios de los estudios revisados; indicando la necesidad de ejercer un mayor rigor en las téc-

nicas de investigación en futuros estudios. Años más tarde Vroom (1964), también revisó los trabajos sobre Rotación y Satisfacción. Los resultados de su revisión confirman las conclusiones señaladas.

En una revisión más reciente realizada por Porter L. y Steers R. (1973) - quienes analizaron más de 60 estudios, encontraron hallazgos similares a los reportados por Brayfield, Crockett y Vroom.

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

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

2.3.3 Factores de la Organización

Porter y Steers (1973), definen los factores de la organización como - aquellas variables que afectan al individuo y que están determinadas por - personas o eventos externos al grupo inmediato de trabajo. Bajo esta clasificación consideran factores como: Sueldos, Políticas de promoción, y Tamaño de la empresa.

Sueldos y Políticas de Promoción.

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

Porter L. y Steers R. (1973 p.155), encontraron una relación negativa entre estas dos variables y Rotación en nueve de once estudios revisados. mientras que los resultados revisados por Mobley y Col. (1979 p,503), son contradictorios. El resumen de los estudios revisados por estos autores se expone a continuación.

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

Hellriegel y White (1973), descubrieron que los que abandonan la empresa, tenían actitudes más negativas hacia el sueldo que los que permanecían en ella; también reportaron estar recibiendo mejores sueldos en sus nuevos empleos.

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

En relación a las políticas de promoción varios autores reportan la falta de relación entre satisfacción con la Políticas de promoción y Rotación; sin embargo Hellriegel y White (1977), encontraron que los que se iban tenían ac

titudes mas negativas hacia las politicas de promoción, que los que permanecían.

Marsh y Mannari (1977), reportaron haber encontrado una correlación negativa de 0.22 entre oportunidades de promoción percibidas y Rotación. Algunos de estos estudios no solo se han preocupado por comprobar la relación existente entre sueldo y politicas de promoción, sino por descubrir las razones detrás de esta relación. La explicación que se ha dado se apoya en la teoría de expectativas (Porter y Lawler, 1968; Vroom 1964). Utilizando este enfoque parece que por lo menos dos factores podrian explicar el efecto del sueldo en la Rotación: a) La equidad percibida de los premios comparado con el esfuerzo realizado; y b) La expectativa de que permaneciendo en la empresa se obtendrán mejores resultados que a través de otras alternativas.

Tamaño de la Organización:

Ingham (1970), en un estudio que realizó con ocho firmas Británicas de diferente tamaño, encontró que el tamaño de la Organización está altamente relacionado con el ausentismo pero no así con la Rotación.

La explicación que da este autor a sus hallazgos es la siguiente:

Los empleados en las empresas grandes y pequeñas podrian tener indices de Rotación similares debido a que sus expectativas (diferentes) podrian satisfacerse respectivamente, pero el mayor grado de burocratización de las organizaciones grandes, reduce la identificación del empleado con la empresa, trayendo como consecuencia un incremento en el ausentismo en las organizaciones de mayor tamaño.

2.5.4 Factores del Ambiente de Trabajo:

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

- a) Estilo de Supervisión
- b) Tamaño del Grupo de Trabajo
- c) Relación con Compañeros de trabajo

Estilo de Supervisión:

Los primeros estudios realizados sobre supervisión se enfocaron principalmente en determinar el efecto que el estilo de supervisión ejercía sobre la conducta de los subordinados. No fue sino hasta años más tarde en que se empezaron a interesar por estudiar la relación entre Estilo de Supervisión y Rotación. En la revisión realizada por L. Porter y R. Steers, se encontró una relación negativa muy constante entre Estilo de Supervisión y Rotación (en nueve de los diez estudios realizados). Estos hallazgos parecen indicar que si las expectativas del empleado respecto al estilo del supervisor no se satisfacen, aumenta la propensión de abandonar la empresa.

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

Resultados similares fueron obtenidos en un estudio mas reciente en La - General Electric Company (1964), realizado con ingenieros. de este estudio - surgieron dos importantes hallazgos:

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

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

Por otro lado Mobley y Col. (1973), revisaron ocho estudios relacionados con el estilo de supervisión y Rotación. Cuatro de los estudios reportaron - no haber encontrado relación entre supervisión y Rotación. Mientras que - otros autores como Hellriegel y White (1973), Ilgen y Dugoni (1974) si en - contraron una relación negativa y significativa.

Graen y Ginsburg (1977), encontraron que el liderazgo si estaba relacio - nado con la Rotación; sin embargo, la variable estudiada por estos autores - no fue precisamente el estilo de liderazgo, sino el cambio del Lider. Dado - que el resultado de los estudios realizados con respecto al estilo de super - visi(n son muy contradictorios, son necesarios mas estudios multivariable - que permitan determinar el efecto de la supervisión con otras variables.

Tamaño del Grupo de Trabajo:

Porter y Lawler (1965), revisaron cuatro estudios donde se investigó la - relación entre el Tamaño del Grupo de Trabajo y la Rotación en obreros. En -

tres de estos estudios se encontró que la Rotación era mas alta en los grupos grandes que en los pequeños. Aún cuando no se han realizado otras investigaciones que corroboren los resultados antes señalados, es clara la relación entre Rotación y Tamaño del Grupo, por lo menos entre los obreros.

Porter y Steers señalan que una posible explicación de estos hallazgos podría ser que al aumentar el tamaño del grupo, la cohesión del mismo disminuye, se requiere de un mayor grado de especialización en las tareas y se empobrecen las comunicaciones. Estos resultados podrían hacer mas difícil satisfacer las expectativas en los trabajos, dando como resultado un incremento en la insatisfacción lo que a la vez podría aumentar la predisposición a renunciar. Esta explicación es mas viable para obreros que para empleados de oficina, dado que estos últimos cuentan con una autonomía en sus trabajos y generalmente se encuentran en una mejor posición para lograr otro tipo de recompensas intrínsecas.

Relación con Compañeros de Trabajo

A partir de los estudios revisados por Porter y Steers, se señala la importancia potencial de la variable "Compañeros de Trabajo" sobre la Rotación ya que en cuatro de los seis estudios analizados encontraron una relación negativa entre estas dos variables. Mobley y Col. (1979), revisaron nueve estudios mas recientes y en siete de ellos no encontraron resultados significativos.

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

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

2.3.5 Los Factores Relacionados con el Contenido de Trabajo:

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

- a) Contenido del Trabajo
- b) Trabajo Repetitivo
- c) Autonomía y Responsabilidad
- d) La Claridad del Rol

Contenido del Trabajo:

Dunnete y Col. (1971), en un estudio que realizaron con gerentes jóvenes- encontraron que los que renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y las realidades de su trabajo; mientras que los que permanecieron, percibieron sus trabajos como mas próximos a lo que ellos esperaban. Estos hallazgos indican que cuando los individuos no satisfacen sus expectativas, esto puede contribuir en su decisión de renunciar.

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

Trabajo Repetitivo:

Los datos disponibles proporcionados, tomados de varios estudios (Guest - 1965, Wild 1970, Lefkowitz y Katz 1969, Taylor y Weiss 1969), indican que la Rotación se ve mas fuertemente influida por factores tales como presiones de grupo o la oportunidad de ganar incentivos que con trabajos repetitivos.

Autonomía y Responsabilidad:

Walker y Guest (1952), y Guest (1955), encontraron que existe una relación entre Rotación y falta de Autonomía en el trabajo.

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

Taylor y Weiss (1969), y Waters y Roach (1971), a través de dos estudios predictivos confirmaron la relación entre el nivel de responsabilidad y autonomía percibida y el deseo de permanecer.

Claridad del Rol:

Weitz (1965), comprobó la hipótesis de que "Los solicitantes a quienes se les proporciona una clara descripción de su trabajo antes de su contratación es mas probable que permanezcan en la organización que aquellos a quienes no se les proporciona dicha información".

Yongberg (1963), y Macedonia (1969), utilizando algunas variantes del modelo utilizado por Weitz llegaron a las mismas conclusiones. adem[s Young berg encontró que el tener expectativas mas realistas de trabajo esta relacionado con la satisfacción en el trabajo.

Farr O. Leary (1973), e Ilgen y Seely (1974), también encontraron evidencia de que los empleados a quienes se les proporcionó información realista de su trabajo (a través de una muestra del trabajo y un manual) mostraron índices mas bajos de Rotación. Mas recientemente Graen, Orris y Johnson (1973), y Graen y Ginsburg (1977), demostraron que la orientación del Rol, definida como "La percepción de la importancia del trabajo para la carrera del empleado" estuvo significativamente relacionada con la Rotación.

Los resultados de los estudios anteriores indican lo siguiente:

- 1) El proporcionar información previa a la contratación del aspirante respecto a la naturaleza del trabajo, puede conducir a expectativas mas realistas
- 2) Esta información le permite conocer al aspirante lo que se espera de él y el tipo de recompensas que obtendrá por su participación, y
- 3) Esto a su vez puede servir para eliminar aquellos candidatos que sientan que las recompensas ofrecidas no justifican el esfuerzo.

En otro estudio Ekpo-Ufot en 1976 encontró que la percepción de habilidades relacionadas con la tarea, estuvo significativa y negativamente relacionada con la Rotación.

2.5.6 Los Factores del Medio Externo:

El rol que juega la "disponibilidad de otros empleos" en la Rotación de Personal, ha sido ampliamente reconocido. Por ejemplo March y Simón (1958), han documentado ampliamente la relación que existe entre porcentajes de vacantes e índices de Rotación. Sin embargo, a nivel individual, no se ha determinado la importancia que juega la percepción de oportunidades de empleo en la Rotación.

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

2.5.7. Otras variables Recientemente Exploradas

Intenciones de la Conducta:

Basados en los modelos de Fishbein y Ajzen (1975) y Locke (1968), se han realizado varios estudios en los que se ha establecido el rol que juegan las intenciones en la predicción y comprensión de la Rotación. Es evidente a partir de estos estudios, que las intenciones de la conducta de permanecer o irse están consistentemente relacionadas con la Rotación. Aunque la relación entre Intenciones y Rotación es más fuerte y consistente que la relación entre Satisfacción en el Trabajo y Rotación.

Cristopher Orpen (1986), analizó la forma en que afectaba el nivel de desempeño a la relación existente entre satisfacción y Rotación, los resulta

En otro estudio Ekpo-Ufot en 1976 encontró que la percepción de habilidades relacionadas con la tarea, estuvo significativa y negativamente relacionada con la Rotación.

2.5.6 Los Factores del Medio Externo:

El rol que juega la "disponibilidad de otros empleos" en la Rotación de Personal, ha sido ampliamente reconocido. Por ejemplo March y Sim(n (1958), han documentado ampliamente la relación que existe entre porcentajes de vacantes e índices de Rotación. Sin embargo, a nivel individual, no se ha determinado la importancia que juega la percepción de oportunidades de empleo en la Rotación.

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

2.5.7. Otras variables Recientemente Exploradas

Intenciones de la Conducta:

Basados en los modelos de Fishbein y Ajzen (1975) y Locke (1968), se han realizado varios estudios en los que se ha establecido el rol que juegan las intenciones en la predicción y comprensión de la Rotación. Es evidente a partir de estos estudios, que las intenciones de la conducta de permanecer o irse están consistentemente relacionadas con la Rotación. Aunque la relación entre Intenciones y Rotación es mas fuerte y consistente que la relación entre Satisfacción en el Trabajo y Rotación.

Cristopher Orpen (1986), analizó la forma en que afectaba el nivel de desempeño a la relación existente entre satisfacción y Rotación, los resulta

dos de su estudio indican que el desempeño es una variable que modera la relación existente entre Satisfacción en el trabajo y Rotación.

Compromiso Organizacional y Apego al Trabajo:

La mayoría de las investigaciones sobre Rotación y ausentismo, se han enfocado principalmente a estudiar la satisfacción en el trabajo; sin embargo la imposibilidad de explicar márgenes mayores de 15% de la Rotación a partir de la satisfacción, ha conducido a la utilización de otros enfoques. Uno de estos enfoques incluye el estudio de otras actitudes relacionadas con el trabajo tales como "Apego al trabajo" y "Compromiso organizacional"

Algunos modelos como los propuestos por Mobley y Col. y Steers y Rhodes - (1978 Pp.288-290), enlazan conceptualmente el compromiso organizacional y el apego al trabajo con la Rotación y el Ausentismo.

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

Con respecto a la variable "apego al trabajo" se han encontrado hallazgos similares a los de compromiso organizacional, es decir, el apego al trabajo parece predecir en forma más consistente la Rotación que el ausentismo. Morrow (1983), señala que el apego al trabajo y el compromiso organizacional son actitudes relacionadas pero diferentes entre sí por sus referentes diferentes.

Ranungo (1982), afirma que para los empleados con un alto apego, el trabajo es importante para su autoimagen. Estos individuos se identifican y se-

interesan por su trabajo. Por otro lado, los empleados con un alto compromiso organizacional tienen sentimientos favorables hacia su empresa, se identifican y desean permanecer en ella (Porter, Crampton y Smith 1976).

Es de esperarse pues, que los empleados con un alto apego al trabajo y compromiso organizacional, están muy motivados, puesto que se sienten atraídos tanto hacia su trabajo como hacia la organización.

2.5.8. Algunos Estudios Hechos en México

Rotación de Personal a Nivel Ejecutivo:

Osttinger Scherrer (1983) realizó una investigación para analizar algunas de las causas de Rotación a nivel Ejecutivo. Para ello aplicó un cuestionario de quince reactivos para investigar el efecto de las siguientes variables sobre la Rotación:

- a) La participación en la formulación de las metas generales de la organización.
- b) La aplicación de la creatividad en el trabajo
- c) El concepto de la organización como un todo
- d) El desarrollo del ejecutivo hacia la empresa

El análisis de los datos obtenidos indica que las diferencias entre los ejecutivos de alta y baja Rotación en las variables antes mencionadas son casi nulas. Solamente se encontró que los ejecutivos de alta Rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuestos a cambiar de empresa por una mejor remuneración.

Peña Villaseñor L. (1988), realizó un estudio comparativo sobre la Rota -

ción de empleados en la industria maquiladora de Chihuahua, donde reunió información cualitativa y cuantitativa de doce plantas maquiladoras a través de mesas panel, entrevistas y cuestionarios de muestras de empleados y ex empleados de las doce plantas investigadas.

Algunos de los resultados preliminares fueron:

a) Las diferencias en cuanto a características demográficas entre empleados estables y desertores es mínima.

b) Un 88% de los que renunciaron manifestó que estaban satisfechos con - tra un 71% de los empleados actuales.

c) Las principales razones por las que habían renunciado fueron:

-Problemas familiares y personales 61%

(problemas en el cuidado de los niños, embarazo, matrimonio, cambio de domicilio, por estudios, enfermedad).

-Problemas en el trabajo 31%

(ausentismo, terminación de contrato, falta de transporte, distancia al lugar de trabajo, cansancio, trabajo pesado).

-Mejor trabajo.

d) Lo que mas les gusto a los empleados:

-El servicio de cafetería y transporte, así como el ambiente de trabajo

e) Lo que mas les disgustaba o causaba insatisfacción fue:

-Salarios

-Roles poco claros de los supervisores

-Falta de reconocimiento

En base a estos resultados la planta implementó entre otras las siguientes acciones:

a) Se modificó el proceso de selección para la cual se elaboró un perfil-

del empleado estable y del desertor, tomando en cuenta las razones de renuncia ya identificadas.

- b) Se implementó una estructura de salarios con incrementos mas competitivos y un programa de bonos semanal por asistencia.
- c) Se estableció un programa de educación continua para estudiar la secundaria.
- d) Se implementó un programa de ayuda y asesoría para auxiliar a los empleados con problemas familiares.
- e) Se desarrolló un programa de fomento al deporte.
- f) Se implementó un programa continuo de entrenamiento a los supervisores
- g) Se amplió el servicio médico y el de relaciones laborales.
- h) Se redujeron los grupos de trabajo de 25, a grupos de 8-12 operadores.

Revisaremos enseguida los resultados obtenidos en la investigación realizada por Almacenes Garcia en 1992.

En dicho estudio encontramos los siguientes resultados:

- 1) los empleados se sentían mal pagados en comparación a empleados de otras empresas similares.
- 2) No existía una adecuada inducción del personal de nuevo ingreso.
- 3) Los empleados no percibían la seguridad de conservar sus empleos.
- 4) No había buenas relaciones interpersonales.
- 5) No existían posibilidades de progreso
- 6) Los jefes no aceptaban las sugerencias de sus subordinados.
- 7) Los empleados tenían una mala imagen de sus jefes.
- 8) No existían canales adecuados de comunicación.
- 9) Los procesos de Selección y Capacitación no eran los mas adecuados.

Como consecuencia de esta situación existía un índice de Rotación elevado, se presentaban constantes conflictos entre el personal, no se trabajaba con calidad y entusiasmo, existían frecuentes quejas de los clientes acerca del comportamiento de los empleados y la calidad del servicio, los empleados no se sentían comprometidos ni identificados con su Empresa.

Para resolver estos problemas y con ayuda de los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Laboral, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- a) Se estableció un sistema de Evaluación del Desempeño, y un programa de sueldos y Salarios más adecuado y justo.
- b) Se implementó un curso de Inducción y se propuso un nuevo Manual de Procedimientos.
- c) Se creó un programa de Desarrollo Profesional (Plan de Vida y Carrera)
- d) Se mejoró el Sistema de Capacitación.
- e) Se inauguró una "Caja de Sugerencias" y se iniciaron los "Círculos de Calidad".
- f) Se capacitó a los Supervisores en Técnicas Administrativas y Manejo de personal.

Como resultado de estas actividades a mediano plazo se obtuvo:

- I. Un cambio de actitud en los empleados, manifestado en el hecho de que hubo menos quejas, conflictos, y mejoró la comunicación.
- II. En algunos departamentos, la Producción y el Servicio mejoraron notablemente, de acuerdo a la opinión de los clientes.
- III. El índice de Rotación disminuyó durante un período razonablemente largo.

No se tienen datos acerca de cuánto duró este efecto positivo, sin embar-

go, aunque los problemas continuaron en cierto grado, sus efectos y consecuencias no fueron tan graves como en ocasiones anteriores. Sería conveniente hacer un seguimiento, para confirmar los efectos a largo plazo de estas acciones sobre el Clima Laboral y sobre la Rotación de Personal.

En otra investigación realizada en el Área de Finanzas de una empresa productora de perfumes y medicamentos, Dónde se analizaron ocho aspectos del Clima Laboral:

1. Imágen
2. Supervisión
3. Naturaleza del Trabajo
4. Políticas de Personal
5. Sueldos y Prestaciones
6. Condiciones físicas de Trabajo
7. Relaciones Humanas
8. Comunicación

se obtuvieron los siguientes datos:

Los empleados percibían una adecuada supervisión, estaban conformes con las políticas de sueldos y prestaciones y con la naturaleza del trabajo.

Sin embargo, los canales de comunicación, las relaciones humanas, las condiciones físicas del trabajo y las políticas de personal, presentaban cierto deterioro de acuerdo al punto de vista de los mismos, conjuntamente la estructura jerárquica recibió constantes comentarios negativos.

Como consecuencia de esto, existía inconformidad en los jefes de departamento, que a pesar de estar bien remunerados, no se sentían comprometidos y tenían frecuentes conflictos y enfrentamientos, por lo que preferían otra empresa.

En función de esto se sugirieron los siguientes cambios:

- A) Se llevó a cabo una auditoria administrativa para proporcionar las bases de orientación a la organización de manera estructural y funcional
- B) Se mejoraron las condiciones de trabajo de los empleados, se les proporcionó mejor equipo y se remodelaron varias áreas.
- C) Se mejoró la transmisión de información oportuna a todos los niveles jerárquicos.
- D) Se establecieron programas de integración y actividades sociales y recreativas, para mejorar las relaciones interpersonales.

Como producto de estas acciones, se logró un cambio de actitud en los jefes, aumentó la calidad del servicio, y el índice de Rotación disminuyó sobre todo en los niveles altos de la jerarquía.

Por otro lado, en un estudio realizado en empresas maquiladoras, donde la mayoría de los empleados son del sexo femenino, tienen escolaridad de primaria y son solteras, se obtuvo la siguiente información.

Los resultados indican que existía mayor Rotación en el personal temporal que en el permanente; Que la mayor Rotación se da antes de que el personal cumpla de dos a seis meses y vuelve a incrementarse después de un año (posiblemente porque las personas se aburren y no encuentran retos en su trabajo o porque están insatisfechas con su salario); Que las razones de los empleados que renunciaron después de un año o mas son diferentes de los que renunciaron antes de dos meses; Y que a nivel operativo las causas mas frecuentes de renuncia son:

-Sueldo

-Trato inadecuado del supervisor

- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Trabajo difícil-Inadecuada Capacitación
- Problemas personales (estudios, no tienen quién les cuide a sus hijos, cambio de domicilio, problemas de salud, problemas de transporte).

Las actividades que se sugirieron para mejorar los aspectos anteriores y disminuir la Rotación fueron los siguientes:

- A. Modificar los criterios de Selección
- B. Elegir personal que viva cerca del lugar de trabajo
- C. Si el candidato tiene hijos, cuidar que sean mayores de un año y que tengan quién se los cuide en su ausencia.
- D. Que las expectativas de trabajo se expliquen de manera mas realista durante la entrevista de selección.

Podemos observar en los ejemplos anteriores, que los resultados de una Evaluación del Clima Laboral, nos proporcionan información de muy diversa clase, sin embargo, cualquier acción que se implemente, tendrá un efecto positivo, siempre y cuando se practique de manera oportuna y adecuada.

Este tipo de estudios demuestra que es posible identificar las causas de Rotación utilizando instrumentos como, entrevistas y cuestionarios. Los resultados así obtenidos indican una disminución de la Rotación gracias a las acciones que se implementaron.

Todo lo anterior demuestra la enorme preocupación que ha existido por parte de los investigadores acerca de este tema y demuestra principalmente que cuando los empresarios a han tomado conciencia de esta situación se han podido tomar medidas eficaces para contrarrestar y disminuir el problema.

Por lo tanto es de suma importancia llamar la atención de los empresarios y convencerlos que la Rotación no solo es una molestia cotidiana, sino que repercute directamente en todos los aspectos de la industria y obviamente también en los beneficios sociales y económicos.

Ahora que ya hemos definido tanto el concepto de Clima Laboral como el de Rotación de Personal, y hemos establecido la relación que existe entre ambos pasemos a establecer las conclusiones del presente trabajo, así como las limitaciones y sugerencias para el mejoramiento del clima y la disminución de la Rotación.

CAP. 3 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

Analizando los capítulos anteriores nos podemos dar cuenta de que, tanto el Clima Laboral como la Rotación de Personal si guardan una estrecha relación entre si, de acuerdo a las numerosas investigaciones que a través de los años se han realizado.

También es cierto, el hecho de que los resultados de dichas investigaciones se han visto empañados por diferentes circunstancias (metodología, orientación científica del investigador, características de la persona elegida objetivos institucionales. etc) y sin embargo los datos obtenidos nos permiten hacer ciertas generalizaciones.

1o Recordemos que el Clima Laboral no es un fenómeno aislado, que surge espontáneamente, sin causa aparente, por el contrario es producto de la interacción de las características de la empresa (complejidad, estructura jerárquica, políticas salariales, tamaño de la empresa, oportunidades de desarrollo, etc) con las características de los empleados (personalidad, escolaridad, motivación, necesidades, objetivos individuales, problemas familiares etc).

Dadas estas condiciones, existen diferentes tipos de Clima Laboral de acuerdo a la forma en que el individuo percibe su medio y a las condiciones del mismo.

2o Es altamente probable que las condiciones del Clima Laboral influyan notablemente en la decisión de los empleados, para abandonar su trabajo, es decir, sobre la Rotación de Personal.

3o La Rotación de Personal es un problema de gran importancia, ya que sus consecuencias se traducen en pérdidas económicas, de tiempo, de mate -

rial, etc. Evitan que las empresas tengan un desarrollo adecuado y dificulta alcanzar los objetivos institucionales. En los últimos años el tema no ha sido tomado con la seriedad que se merece por parte de los empresarios y dueños de industrias, por lo que es necesario llamar su atención nuevamente hacia este fenómeno, para que tomen las medidas correspondientes, se podrá obtener una mejor eficiencia, una mayor productividad, y mejores beneficios económicos y sociales.

4o De acuerdo a las diferentes definiciones de Clima Laboral desarrolladas en los últimos años podemos concluir que:

"El Clima Laboral es el producto de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización. Las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuales son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. El Clima es de permanencia relativa; y el hecho de que existan diferentes Climas es por que cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja".

5o La taxonomía creada por Warren B. Brown (1983) para clasificar los tipos de Clima es la más aceptada. El clasifica los tipos de Clima en:

- a) El Clima orientado hacia el poder;
- b) El Clima orientado hacia el papel;
- c) El Clima orientado hacia el trabajo;
- d) El Clima orientado hacia la gente.

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

60 En general los elementos que conforman el Clima Laboral son:

- a) Autonomía individual; b) Conflicto; c) Atención/Apoyo/Interés,
- d) Calor humano; e) Relaciones sociales; f) Estructura; g) Calidad de Recompensa-Retrribución; h) Relación Rendimiento-Retrribución.

70 El Clima Laboral puede ser causa y efecto de la Rotación de Personal.-

80 Se puede definir a la Rotación de Personal como:

"El ingreso (entradas) y egreso (salidas) de personal en la organización, en un tiempo determinado".

La Rotación se expresa casi siempre en índices mensuales o anuales, para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones, etc.

90 La Rotación de Personal implica una serie de "Costos Primarios" y "Costos Secundarios"

100 Los "Costos primarios" de la Rotación de personal son:

- a) Costos de Reclutamiento y Selección; b) Costos de Registro y Documentación; c) Costos de Integración; d) Costos de Desvinculación.

110 Entre los Costos Secundarios de la Rotación de Personal están:

- a) Reflejos en la producción; b) Reflejos en la actitud del personal;
- c) Costos Extralaborales; d) Costos Extraoperacionales; e) Costos Extra Inversión.

120 La Rotación de Personal puede ser producto de causas externas (Oferta-Demanda de recursos humanos, Coyuntura económica, etc) e internos (Políticas salariales y de beneficios, Tipos de supervisión, Oportunidad de desarrollo, Condiciones ambientales, Políticas de Reclutamiento y Selección, etc).

13o Los factores que influyen en la Rotación de Personal se clasifican en:

- a) Características personales (Duración en el servicio, Edad, Estado civil, Inteligencia, Escolaridad, Personalidad, etc);
- b) Satisfacción en el trabajo;
- c) Factores de la Organización (Sueldos, Políticas de promoción, Tamaño de la organización, etc);
- d) Factores del Ambiente de trabajo (Estilo de supervisión, Tamaño del grupo de trabajo, Relaciones con los compañeros de trabajo, etc);
- e) Factores relacionados con el Contenido del trabajo (Contenido del trabajo, Trabajo repetitivo, Autonomía y responsabilidad, Claridad del rol, etc);
- f) Factores del Medio Externo (Disponibilidad de otros empleos).

14o Resulta de suma importancia, que los empresarios y encargados de las áreas de Recursos Humanos, retomen el problema de la Rotación, y que tomen conciencia de que dicho fenómeno no solo es una molestia cotidiana sino que repercute en todos los aspectos de la empresa o institución.

3.1 Recomendaciones para el Mejoramiento del Clima:

Las acciones encaminadas a mejorar el Clima Laboral, no se implementan al azar, ni son producto de la intuición de los empresarios o dueños de las empresas, sino que son el producto de una investigación exhaustiva y un análisis detallado de las situaciones laborales.

En primer lugar, cualquier intento de evaluar el Clima Laboral, exige el uso de instrumentos (encuestas, cuestionarios, etc) confiables y predictivos cuyos resultados nos permiten realizar un diagnóstico adecuado de las condiciones de trabajo y proponer acciones encaminadas al mejoramiento del mismo.

Como hemos planteado, la Rotación de Personal puede deberse a múltiples causas, muchas de elementos del Clima Laboral. En base a las investigaciones realizadas al respecto, podemos establecer ciertas conclusiones, y adecuar las a las condiciones que de manera general se reconocen en las diferentes empresas.

1. De acuerdo a los estudios realizados acerca de la Rotación de Personal y La Edad, se concluye que; la Edad mas adecuada que un candidato debe tener para considerarlo como elegible debe ser de 25 a 35 años.

A esta edad, generalmente las personas tienen mas responsabilidades; muchos de ellos estan casados y tienen hijos; otros terminaron sus estudios universitarios y buscan un lugar donde desarrollarse profesionalmente; tienen objetivos personales (otros estudios, comprar un auto, casarse, etc) que solo podrian alcanzar si conservan por largo tiempo un trabajo. Antes de esa edad, son un poco mas inestables y aventureros, muchos no han definido sus objetivos, ni han adquirido grandes responsabilidades.

Después de los 35 años las responsabilidades empiezan a declinar. los hijos ya crecieron y son mas independientes, han llegado a un limite profesional y económico, por lo que esta independencia los invita a buscar "algo mas".

La Rotación vuelve a disminuir de los 45 años en adelante; la edad les dificulta encontrar otro trabajo, y prefieren conservar algo seguro, aunque no se sientan del todo satisfechos.

2. Las investigaciones hechas acerca de la Duración en el Servicio, nos indica que si un empleado dura en el trabajo de 3 meses en adelante es menos probable que renuncie rápidamente.

Un adecuado proceso de Inducción podría ser la fórmula para conservar a -

los empleados ese tiempo, después sería mas difícil que renunciaran. Dicho proceso de inducción debería incluir, además de la información referente al puesto y a la empresa, elementos motivacionales (carta o palabras de bienvenida por parte del Gerente o Director general, un desayuno o comida de bienvenida, etc) que haga sentir a los nuevos empleados el deseo de pertenecer a la empresa.

3. En cuanto al Estado Civil, las estadísticas nos indican que a nivel operativo, los casados tiende a durar mas en el empleo, ya que generalmente, tienen mas responsabilidades y necesidades económicas que los solteros. Esta relación parece invertirse a niveles altos. Algunos ejecutivos se arriesgan mas cambiando continuamente de empleo por otro mejor remunerado su posición económica es mas desahogada, su pareja en muchos casos también trabaja o tiene otra fuente de ingresos; por lo que desligarse de un empleo no representa para ellos un serio problema.

4. Por lo que se refiere a la relación entre Escolaridad y Rotación, no existen evidencias significativas, pero la práctica parece indicar que a menor Escolaridad mayor Rotación.

Los puestos operativos en donde se exigen menos estudios (auxiliares de limpieza, peones, obreros, veladores, etc) son los que mayor índice de Rotación presentan, aunque es necesario señalar que existe una estrecha relación con sueldo, oportunidades de desarrollo y otras variables.

5. Algunos factores de personalidad tales como, Ansiedad, Inestabilidad emocional, agresividad, independencia y autoconfianza, Contribuyen a que se incremente la Rotación. Un candidato que tenga niveles altos de cualquiera de estos rasgos, tenderá a durar menos en el empleo, ya sea porque no-

se adaptaron al puesto y han presentado problemas que los han obligado a retirarse, o quizá porque siempre están buscando otras opciones y nunca se encuentran satisfechos.

Sería recomendable entonces, darle la importancia adecuada a las pruebas psicológicas necesarias para determinar estas características de personalidad.

6. La satisfacción en el trabajo juega un papel decisivo sobre la Rotación de personal, aunque ha sido ampliamente estudiada, no se ha determinado porque o que la produce, ni se han identificado los cambios que se deben dar en la Organización para retener al personal.

Aunque podría ser factible un estudio en este sentido para determinar las causas de insatisfacción y establecer algún programa (motivacional, de capacitación, de estímulos económicos, etc) para reducirla al máximo y evitar al máximo las salidas de personal.

7. Las investigaciones relacionadas con el Sueldo y Políticas de Promoción indican que "A mejor sueldo, menor rotación" y "A mayores oportunidades de Promoción menor Rotación".

Esta aseveración implica que en las empresas se deben implementar planes de desarrollo a corto y largo plazo, que permitan a los empleados un crecimiento profesional y económico, para cumplir sus expectativas y disminuir la posibilidad de que emigren a otras empresas. Se deben tomar en consideración para dichos planes, el Esfuerzo particular, la Responsabilidad y Trayectoria laboral de cada empleado, evitando en lo posible "preferencias" o "favoritismos".

8. La relación entre tamaño del grupo y la Rotación de personal también ha sido estudiada y los resultados indican que la Rotación es mas alta entre

los individuos que pertenecen a grupos grandes, y menor en grupos pequeños.

La razón para tal fenómeno puede ser que en grupos grandes la Cohesión disminuye, las tareas se especializan y la comunicación se dificulta, provocando la creación de subgrupos con intereses propios contrarios a los de otros grupos, mayores roces y conflictos y menor cooperación.

Sería recomendable entonces que los empresarios se preocuparan por fomentar las relaciones interpersonales positivas, a través de eventos sociales, cursos de capacitación, revistas, folletos, etc, que despertaran en los empleados el deseo de Trabajo en Equipo, el sentido de pertenencia, el gusto de trabajar en un ambiente agradable.

9. En cuanto al papel del Supervisor en la Rotación de personal, se ha confirmado que éste tienen una fuerte influencia sobre la decisión de los trabajadores para abandonar su empleo.

Una mala supervisión caracterizada por falta de retroalimentación y oportunidades para sus subordinados, trato inhumano y bajo criterio, fomenta la Rotación.

En este caso la Capacitación es determinante, cursos de Relaciones Humanas, de Supervisión y Administración de personal, de Círculos de Calidad, etc, contribuirían a formar mejores Supervisores, más democráticos y justos, lo que traería como consecuencia que los empleados se sintieran más a gusto con su trabajo y continuarán en él por más tiempo.

- 10 En cuanto a la influencia que tiene Tamaño del grupo en la Rotación de personal se dice que en un grupo grande se hacen más difíciles las comunicaciones, la cohesión disminuye, y se tiende a la especialización de

las tareas, lo que provoca una deshumanización del individuo, que no se involucra ni se preocupa por sus compañeros; No existe intercambio de experiencias ni fuerza grupal. Esta situación en algunas ocasiones es provocada por los directivos para tener un mayor control de su personal, sin embargo esta acción podría traerles mayores consecuencias de lo que imaginan (baja producción, alta rotación, conflictos interpersonales, ausentismo, etc), consecuencias que podrían evitar promoviendo el trabajo en equipo, la unión, etc, a través de por ejemplo, los Circuitos de Calidad - eventos sociales (excursiones, comidas, festejos deportivos, etc). para crear en el empleado un sentido de pertenencia, un sentimiento de interdependencia, de identificación con su empresa y empleo. Así se vería reducida la posibilidad de desertión entre los empleados.

11. Los resultados de las investigaciones hechas sobre El Contenido de Trabajo y la Rotación demuestran que cuando un empleado percibe una discrepancia entre sus expectativas, es decir "lo que esperaba de su puesto" y la realidad de su trabajo, tiende a desertar más rápidamente de la empresa.

Dicha situación podría resolverse, dando una adecuada y clara explicación de las actividades que se van a desempeñar, los objetivos, obligaciones, responsabilidades, alcances, prestaciones, posibilidades de desarrollo, etc. Esta información debe ser proporcionada al candidato desde la primera entrevista, e ir reafirmando a través de las etapas posteriores del proceso de Selección (Inducción, Presentación, Entrevista de ajuste). Es recomendable que el individuo reciba información exacta de la vacante, por lo que el entrevistado deberá evitar "inflar" el puesto con falsas promesas que luego no se cumplen, de esa manera el sujeto no se siente engañado e insatisfecho y tendería a mantenerse en su trabajo.

12. También la Autonomía es decir, la posibilidad que tiene el individuo de realizar sus funciones con un mínimo de controles, es un factor importante que provoca la Rotación. Se sabe que "A menor Autonomía mayor Rotación. En este caso sería importante darle "peso" a las pruebas Psicológicas que determinan el grado en que los candidatos soportan el mando, para evitar conflictos de autoridad y por ende insatisfacción. Insatisfacción que provoca mayor Rotación.
13. Aunque la influencia del trabajo repetitivo sobre la Rotación de Personal no ha sido probada del todo, no debemos menospreciar este aspecto. Siempre sería recomendable, que se ubicara al candidato de acuerdo a sus capacidades y características, pero también sería aconsejable, siempre y cuando las condiciones del trabajo lo permitan, recurrir a la Rotación de Puestos, así cada empleado aprendería el puesto del otro y se vería involucrado en las actividades de los demás.
14. Existen otras variables intervinientes en la Rotación de personal; factores del medio externo, la disponibilidad de otro empleo, situaciones familiares, intenciones de la conducta, etc, que deben tomarse en cuenta a la hora de elaborar un Programa Global que disminuya la Rotación de personal

De esta manera hemos revisado los resultados de la investigaciones acerca de los factores que propician la rotación de personal, que como hemos venido señalando son elementos del clima laboral.

Con estos antecedentes es necesario decir, que la intervención del Psicólogo Industrial es de suma importancia, ya que muchos de estos factores del Clima Laboral, que propician la Rotación de Personal se refieren a as

pectos psicológicos, como por ejemplo: la Personalidad, la Motivación, Intereses, Actitudes, Valores, Diferencias individuales, Fenómenos de Percepción Roles, etc, que originan, mantienen y dirigen la decisión de los empleados de renunciar o conservar su empleo.

Es cierto que dichos factores se relacionan con otros, mas propios de las condiciones del medio en que trabajan (sueldos, políticas, condiciones físicas, compañeros de trabajo, tipo de actividades, responsabilidad y objetivos), pero estos últimos no establecen una influencia directa sobre la Rotación, necesariamente deben combinarse con los factores psicológicos.

Dicha afirmación abre un interesante campo de intervención para el profesional de la Psicología Laboral, ya que este posee conocimientos y herramientas propias de su formación que lo ayudan a entender claramente esta estrecha relación entre Clima laboral y Rotación, lo que le permite proponer soluciones mas adecuadas a través de un acercamiento mas humanístico, a diferencia de otros profesionistas que dan mayor importancia a la empresa y sus objetivos.

En este sentido, la intervención del Psicólogo se da en diferentes niveles.

Primeramente durante el reclutamiento y selección de personal; a través de la correcta utilización de técnicas y herramientas psicológicas eficaces para la adecuada elección de candidatos.

En segundo lugar en la Inducción del nuevo personal, aplicando técnicas y metodologías apropiadas que permitan que el nuevo personal se adapte rápidamente a su medio con un nivel óptimo de motivación y una adecuada actitud.

En un tercer nivel el Psicólogo puede intervenir en el seguimiento del personal de nuevo ingreso, utilizando sus conocimientos y principios propios

de su carrera, para detectar, medir y modificar los aspectos negativos de -
de la Actitud de los empleados, así como para contribuir a provocar y mante-
ner conductas positivas para el desarrollo del trabajo.

En otro aspecto el Psicólogo del trabajo puede intervenir en la detección
y prevención de de situaciones provocadoras de Rotación , colaborando a eli-
minarlas con el subsecuente beneficio de una mejor eficiencia y mayor pro -
ductividad.

De acuerdo a lo anterior sugerimos que el papel del Psicólogo laboral de-
be ser re-evaluado y definido nuevamente en función de estos datos, ya que
actualmente se encuentra limitado su papel dentro de las empresas y en mu -
chas ocasiones reemplazado por otro tipo de profesionales.

LIMITACIONES.

Tomando en consideración toda la información anterior, podemos establecer
que para el objetivo final de este trabajo existen varias limitaciones.

En primer lugar, el concepto de Rotación de personal ha sido abandonado -
por los investigadores, y peor aún ha sido ignorado por los propios empresari-
os lo que impide abordar el problema con mayor seriedad para darle una so-
lución adecuada.

Otra limitación es el hecho que, existiendo infinidad de información e -
investigaciones acerca de la Rotación y el Clima Laboral, los diversos auto-
res no han podido ponerse de acuerdo en un concepto general y único, y tam -
poco se han establecido parámetros adecuados para dar solución al problema.
ya que cada uno de ellos aborda el fenómeno desde una perspectiva distinta -
de acuerdo a su propio punto de vista o tendencia científica.

Se puede mencionar como otra limitación el hecho de que en México sí existen investigaciones recientes del tema, pero han sido intentos aislados a los que no se les dio la importancia necesaria, a pesar de que en nuestro país la rotación y los Problemas del clima laboral son cotidianos y al parecer incontrollables, lo que nos perjudica social y económicamente hablando.

Sobre todo en estos días, en los que pretendemos establecer un Tratado de Libre Comercio con potencias extranjeras.

El desempleo, la Rotación y los problemas del Clima laboral, impiden el desarrollo y crecimiento de las industrias, lo que las convierte en poco competitivas ante la ya inminente Firma del tratado de Libre Comercio.

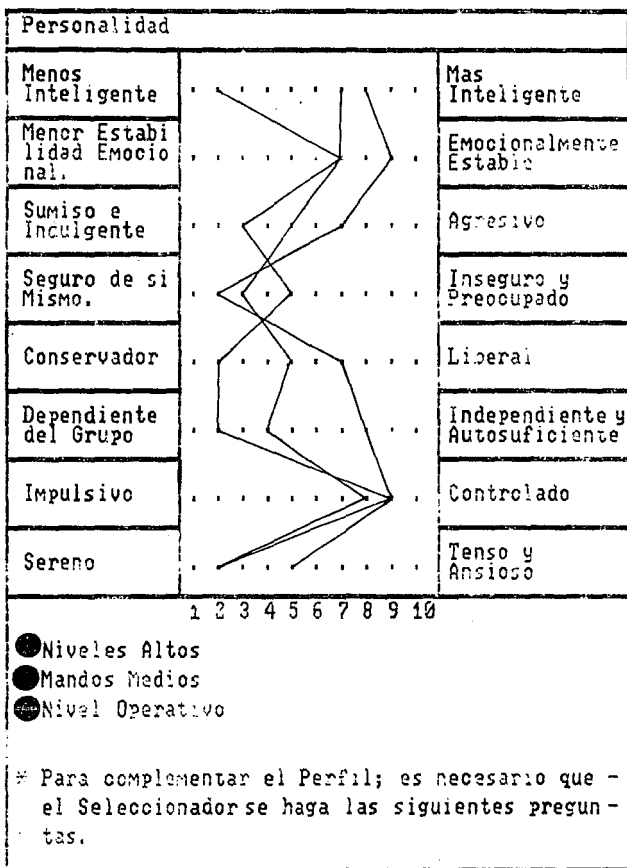
Por último sugerimos realizar investigaciones más serias con respecto al Clima laboral y la Rotación de personal con el fin de encontrar un sistema propio, una teoría mexicana que de solución a estos problemas, dejando de copiar y adaptar los modelos extranjeros, para fundamentar soluciones basadas en principios, objetivos e idiosincrasias nacionales.

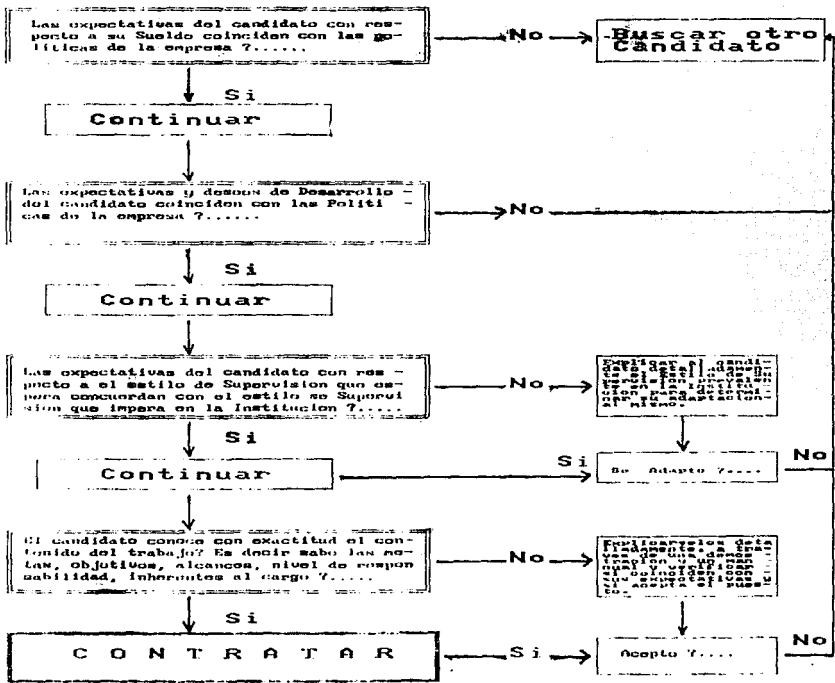
de acuerdo a los anteriores planteamientos sugerimos el siguiente perfil de selección de personal en la advertencia de que no es una herramienta ideal, sino solo una guía para el entrevistador que puede corregirla y adaptarla a las necesidades presentes y futuras.

Dicho perfil se representa gráficamente en los tres formatos que a continuación aparecen.

Perfil del Personal con Menor Posibilidad de Rotacion

CONCEPTO	CARACTERISTICA	OBSERVACIONES
Edad	25 a 35 Años	<p>De acuerdo a las investigaciones esta es la mejor edad para que un candidato sea elegible.</p> <p>Sin embargo para ciertas actividades hay que tomar en cuenta las aptitudes físicas, sociales, culturales e intelectuales inherentes a la edad - así un joven podría desempeñar mejor "el" trabajo que exija un esfuerzo mayor; y por el contrario - la experiencia de un individuo mayor, contribuiría a una mejor calidad en el trabajo.</p>
Sexo	Indistinto	<p>Dependiendo de la actividad se deben tomar en cuenta las diferencias físicas, pero se debe evitar ser sexistas.</p> <p>Es mejor considerar las capacidades de los individuos para desempeñar la tarea.</p>
Escolaridad	Bachillerato	<p>La posición general es que, cuando la actividad tiene menor responsabilidad y alcances, menor es el nivel de estudios exigidos. El nivel mínimo de estudios exigido en la mayoría de las empresas es de secundarias; Sin embargo, al elevar en un grado esta exigencia, se podría elevar la calidad del trabajo, el nivel de responsabilidad y se podría disminuir la rotación de personal, lo que traería como consecuencia una mayor productividad.</p>
Duración en el servicio	Mas de un año en - empleos anteriores	<p>Para no eliminar de entrada a las personas que - buscan su primer empleo, podría ser justificado que el Sistema de Servicio Social se extendiera a un año y que contara como experiencia laboral y se ampliaran los programas de becarios y Prácticas Profesionales; para dar un mayor margen de oportunidades a aquellas personas que buscan incorporarse a la fuerza productiva del país.</p>
Estado Civil	<p>PREFERENCIENTE:</p> <p>a) Hombres o Mujeres Casados</p> <p>b) Hombres solteros</p> <p>c) Mujeres solteras o casadas sin hijos</p>	<p>Cuando el nivel de responsabilidad sea alto y la actividad se desempeñe en un solo lugar y no exista de la persona traslados o largos periodos de trabajo.</p> <p>Cuando el trabajo exija del empleado, gran inversión de tiempo y traslados continuos que lo alejen cotidianamente de su vida familiar y personal.</p> <p>Cuando el puesto exija del individuo, grandes inversiones de tiempo y traslados a otras ciudades.</p>





GLOBARIO

- ACTITUD.**- Grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto Psicológico; Predisposición a reaccionar favorable o desfavorable - mente ante los estímulos.
- ADMINISTRACION.**- Disciplina que persigue la satisfacción de objetivos orga - nizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- AFILIACION.**- Unión, asociación de una persona con otras, que forman asocia - ción, partido o sociedad.
- AMBIENTE.**- Medio físico y moral que le rodea a uno. Las condiciones exterior - res al actuar sobre el individuo, determinan en gran parte su - comportamiento.
- ASPIRACION.**- Pretensión, solicitud para conseguir alguna cosa.
- AUSENTISMO.**- Es la ausencia del empleado a la empresa, no ocasionada por - enfermedad o licencia. Es la suma de los periodos en que los em - pleados de una organización, no están en el trabajo.
- BUROCRATIZACION.**- Dar a una administración las características de la buro - cracia.
- CANDIDATO.**- Persona que pretende alguna dignidad, honor o cargo; individuo - que posee las características necesarias para desempeñar un pues - to específico.
- CASTIGO.**- Pena que se impone a quién comete algún castigo, delito o falta.
- CAUSA.**- Lo que se considera como fundamento u origen de algo. Motivo o razón para obrar. Fin con que o porque se hace alguna cosa.
- COMPANERO DE TRABAJO.**- persona que acompaña a otra ~~por~~ algún fin u objetivo - laboral.

- COMPANERISMO.-** Vínculo que existe entre compañeros, armonía y buena correspondencia entre ellos.
- COMPETENCIA.-** Forma de rivalidad entre dos o más organizaciones o personas - medida por un tercer grupo. Es un proceso mediante el que la - elección del objetivo es controlada por el ambiente.
- COMPORTAMIENTO.-** Conducta, conjunto de acciones que realizan los individuos - para relacionarse entre sí y con el medio que los rodea. Modo de - actuar.
- COMPROMISO.-** Obligación contraída.
- CONFLICTO.-** Colisión u oposición de intereses.
- CONTRATACION.-** Proceso mediante el cual un sujeto se obliga prestar a otro - un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea.
- COSTO.-** Coste o costa, Precio o cantidad que se paga por algo. Pérdida que - que supone el empleo de determinados recursos en la consecución de un fin al no poder emplearlos en otros.
- CREENCIA.-** Firme asentimiento y conformidad con alguna cosa. Completo - crédito que se presta a un hecho como seguro o cierto.
- CULTURA LABORAL.-** Sistema de creencias, expectativas y valores, es una forma - de interacción y de relaciones típicas de determinadas organiza - ciones.
- DESARROLLO PROFESIONAL.-** Es la educación que tiene por objetivo ampliar y - perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional o para es - timular la productividad y la eficiencia.
- DESVINCULACION.-** Proceso mediante el cual se anula un vínculo. Separación - de la industria o del ambiente laboral de un empleado.

- DISCERNIBLE.**- Distinguir una cosa de otra.
- ESTADO CIVIL.**- Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles.
- EFECTO.**- Resultado de la acción de una cosa.
- EMPLEADO.**- Persona que realiza funciones de cualquier tipo para una empresa a cambio de una remuneración económica.
- EMPLEO.**- Destino, ocupación u oficio, Ocupación económica de toda la población activa.
- ENTROPIA.**- Magnitud que determina el grado de desorden que existe en los sistemas.
- EQUIDAD.**- Igualdad de ánimo.
- EQUIFINALIDAD.**- Mismo fin.
- FRUSTRACION.**- Privar a uno de lo que esperaba.
- INDIVIDUO.**- Persona considerada por separado dentro de una colectividad.
- INDUCCION.**- Proceso mediante el cual se introduce a un nuevo empleado en su puesto o empresa.
- INSUMO.**- Estimulo que puede ser transformado por un sistema. Cada uno de los factores que intervienen en la producción de bienes o servicios.
- INTELIGENCIA.**- Capacidad general fundamentada genéticamente e innata para desarrollar diversas habilidades para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para enfrentarse de manera efectiva con el medio ambiente.
- INVETERADAMENTE.**- Arraigadamente.
- JORNADA.**- Tiempo de duración del trabajo diario.
- MERCADO LABORAL.**- Está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar.

MOTIVACION.- Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

MUTABLE.- Que puede cambiar sus características.

MULTIDIMENSIONAL.- Que está compuesto por mas de una variable relacionadas - entre si.

NECESIDAD.- Estado del individuo en relación con lo que le es preciso.

OBJETIVO.- Fin o intento. Fuerza de deseo de alcanzar una meta.

OBRERO.- Trabajador manual retribuido.

PERCEPCION.- Análisis e interpretación de los estímulos captados por los - sentidos.

PERSONALIDAD.- El modelo integral de rasgos de carácter, de comportamiento, - temperamentales, emocionales y mentales de un individuo.

POLITICAS.- Reglas establecidas para gobernar funciones.

PRODUCCION.- Es la cantidad de unidades o de servicios que en un periodo - dado la organización puede poner a disposición.

PRODUCTIVIDAD.- Relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos alcanzados para lograrlo.

PROMOCION.- Elevación o mejora de las condiciones de vida.

RACIONALIDAD.- Facultad intelectual que juzga de las cosas con razón.

RECOMPENSA.- Compensación retribución o remuneración de un servicio, virtud, o mérito.

REGLAMENTO.- Colección ordenada de reglas o preceptos.

RELACIONES HUMANAS.- Cualquier interacción de dos o mas personas.

RENUNCIA.- Salida voluntaria de un sujeto de la organización.

ROL.- Papel, carácter, coordenadas que determinan la posición de un indivi - duo o grupo en la sociedad.

SALARIO.- Cantidad de dinero que se conviene que ganara el trabajador.

SATISFACCION.- Confianza o seguridad del animo. Cumplimiento del deseo o del gusto.

SELECCION.- Procedimiento para encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado.

SUPERVISOR.- Todo aquel que tiene personas bajo su mando.

TAXONOMICO.- Que sigue o respeta un orden o clasificación.

TECNOLOGIA.- Conjunto de los conocimientos técnicos o científicos aplicados a la industria.

TRABAJO.- Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza extrayéndola o transformándola.

TRANSACCION.- Negocio, convenio. pacto.

VARIABLE.- Dato de un proceso que puede tomar diferentes valores dentro del mismo proceso.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ M.F. (1986) Aplicación de la técnicas de modificación de conducta en la estructura y organización de la empresa. Comunicación. I Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Area 5, 3-6
- ACHILLES DE FARIA M.F. (1983) Desarrollo organizacional (Enfoque Integral) Traduc. Fernando Garcia Ferrer México, Editorial Limusa S.A. 183 p.p.
- ARCOTTE, P.R. (1990) Calidad de vida en el trabajo: Antiestres y creatividad. Edit. Trillas.
- ARGYRIS, C. (1970) La dirección y el Desarrollo Organizacional (El cambio de XA a XB) Traduc. Claudio Victor Leofler, Buenos Aires - Ed. Pedro Garcia S.A. Biblioteca de ciencias económicas - serie "Dirección de empresas" 168 pp.
- ARGYRIS, C. (1979) El individuo dentro de la Organización. Barcelona Ed. - Herder.
- ARIAS, G.F. (1990) "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas - México,
- BALLESTEROS, P.M. (1989) La Psicología Aplicada a la Empresa II. La Conducta en el trabajo; elementos condicionantes de trabajo. - Barcelona. CEAC.
- BARLETT, A.C. y Kayser T.A. (1980) Cambio de la Conducta Organizacional, - México Ed. Trillas.
- BENNIS, W. (1973) Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Origenes y Perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, México.
- BERTRAM, M.G. (1965) "What are you Organizations Objective", Human Relations, Agosto, pp. 197.
- BLAKE, R.R. y Mouton, J.S. (1973) El modelo de cuadro organizacional GRIL Traduc. Jaime Lopera, México. ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A; 133 pp.
- BLAU, G. J. y Boal Kimberly K. (1987) "Conceptualizing How Job Envolvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism" Academy of Management Review E.U.A.
- BROWIN, W.B y Moberg, D.J (1983) Teoría de la organización y la Administración -Enfoque Integral. Traduc. Jose Manuel Salazar Palau - México, Editorial Limusa, S.A. 708 pp.
- BRUNET, L. (1987) El Clima de trabajo en las organizaciones. México: - Trillas Definición, Diagnóstico, y Consecuencias.
- CARRETERO, P. Antonio M. (1971) La Cultura de la Organización y el Desarrollo Organizacional. México UNAM.

- CRUDEN, H.S. (1982) Administración de Personal Cía Editorial continental-México D.F.
- CHIAVENATO, I. (1990) "Administración de Recursos Humanos" Edit. -
Mc Graw-Hill México.
- DESSLER, G. (1979) Organización Enfoque Situacional. Traduc. Jorge Cárdenas Colombia. Ed. Prentice/Hall Internacional, 410 pp.
- FERNANDEZ, R.R. (1986) Diagnóstico del Clima Organizacional en una -
Empresa fabricante de productos de consumo, México Tesina -
(Licenciado en Administración) ITAM.
- FLIPPO, E. (1982) Principios de Administración de Personal Ed. Mc Graw-Hill México.
- FORDYCE, J.K. y Raimond, Weil. (1976) Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Traduc. Gilda Moreno Manzur, E.U.A. Ed. -
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 168 pp.
- FRENCH, W. (1983) Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos Editorial Limusa, México.
- GERARDO, P. M. del C. (1992) Satisfacción Laboral (Ponencia) Memorias del Tercer Congreso de Psicología Mayo 20-24 Oro. Oro.
- GIBSON, L. J. y Col. (1983) Organizaciones-Conducta, Estructura, Proceso. Traduc. Condo y Francisco Gutierrez. México, Ed. Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V. 587 pp.
- HERNANDEZ, P. (1974) La influencia del nivel jerárquico sobre el Clima Laboral, México, UNAM.
- JACKOFSKY, E.F. y Peters, L.H. (1991) Los factores de la Rotación. Management en Español Mayo pp.22-23
- KAST, F.E. y Roesenzweig, J.E. (1983) Administración en las Organizaciones -
S.A. Traduc. Jorge Marcos Flores, México, Ed. Mc Graw-Hill -
S.A de C.V. 113 pps.
- LACHMAN, R. y Diamant, E. (1986) Job attitudes and turnover intentions among professionals in different work settings, Organization Studies Vol 7 (3) pp 279-293.
- LANCE, C.E. (1991) Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover Multivariate Behavioral Research; Enero Vol. 26 (1) pp.137-162
- LAWLER, E. y Porter L.W. (1967) "The effect of Performance on Job Satisfaction" Industrial Relations Journal. E.U.A., vol 7.
- LAWRENCE, P. y Lorsch J. (1986) Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción. Fondo Educativo Interamericano, México.

- LUCKER, G.W. y Alvarez A.J. (1986) "The Relationship of Voluntary and Worker Personality in the Maquiladora Industry in México". Interamerican Journal of Psychology, E.U.A. Vol.20
- MC GREGOR, D. (1982) El aspecto Humano de la Empresa. Traduc. Andrés M.-Mateo, México, Ed. Diana, 237 pp 37.
- MERINO, P.E. (1986) "Resultados Generales del Estudio del Clima Laboral en la Dirección Delegacional Monterrey". Dpto. de Estudios de Personal S/E Apuntes mimeográficos, México, Noviembre pp.77.
- MICHEL, G. (1974) Ecología de la Organización, México. Ed. Trillas, S.A 352 pps.
- MICHAELS, Ch. E. y Spector P.E. (1983) "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffith, Hand and Meglino Model" Journal of Applied Psychology E.U.A. Vol. 67.
- MOBLEY, W.H. (1977) "Intermediate Linkages in the Relationship between Laboral Satisfaction and Employee Turnover". Journal of Applied Psychology E.U.A. Vol. 62
- MOBLEY, Griffith, Hand y Meglino (1979) "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". Psychology Bulletin, E.U.A.
- DETTINGER, S. (1983) "Rotación de Personal a Nivel Ejecutivo". Tesis de Lic. en Psicología. Fac. de Psicología UNAM, México.
- PACHECO, B. R. (1987) Investigación del Clima Organizacional en una Institución de Crédito, México 1987 Tesis (Lic en Admon de Empresas) IIAM
- PESA, V.L. (1989) "Plant Analysis of Employee Turnover: Altec Electronic de Chihuahua" Artículo inédito, E.U.A.
- PEREZ, E.V. (1991) Los efectos de la Rotación de Personal en los programas de Calidad Total. Management Today en Español Mayo pp. 17-20
- PINEDA, M.J. (1987) El Clima Organizacional en un grupo de pequeñas empresas. Tesis de Licenciatura en Admon. de Emp. México.
- PORTER, L.W. y Steers R.M. "Organizational, Work and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism". Psychological Bulletin, E.U.A.
- SCOTT, E.S. (1991) Organización para la Producción, Edit. Continental. México, pp 524.
- SERRALDE, L. (1991) Porque se van los ejecutivos? Management Today en Español, Mayo pp. 6-9
- SHERMERHORN, J.R. Hunt, J.G. y Osborn, R.N. (1987) "Comportamiento en las Organizaciones" Interamericana, México.

- STEEL, R.P.; Shane, Guy S. y Kennedy, kenneth A. (1990) Effects of social system factors on absenteeism, turnover and job performance, - Journal of Bussiness and Psychology; Verano Vol. 4(4) pp.) 423-430.
- STEPHEN, P.R. (1987) "Comportamiento Organizacional" Prentice Hall. - México.
- SUMMERS, G.F. (1991) Medición de Actitudes Edit. Trillas.
- TIFFIN, J. y Ernest, J.M (1989) Sicología Industrial, Edit. Diana.
- VILLASENOR, R.H. (1976) Diagnóstico del Clima Organizacional de la Gerencia de planta, Ed. Clayton de México S.A. Tesina
- WERTHER, W.; Davis, K. (1981) Dirección de Personal y Recursos Humanos. - Mc Graw-Hill, México.