

881325



FUNDADA EN 1960

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES

Con estudios Incorporados a la Universidad Autónoma
de México, Número de Incorporación 8813-25

**QUE INFLUENCIA TIENE LA MOTIVACION
SOBRE LA ROTACION DE PERSONAL.**

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A I

ROSA ISABEL MEZA GARCIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

REVISOR DE TESIS: LIC. ISMAEL MARQUEZ ORDAZ

NAUCALPAN, EDO. MEXICO

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRASECO

**SINCERAMENTE A MIS PADRES Y FAMILIARES MAS CERCANOS POR SU
COMPRESION Y APOYO A LO LARGO DE ESTOS AÑOS DE ESTUDIO.**

**GRACIAS A SU VALIOSA COOPERACION ME HA SIDO POSIBLE FORMARME
INDIVIDUAL Y PROFESIONALMENTE.**

**QUERO HACER UN RECONOCIMIENTO A LAS INSTITUCIONES, PROFESORES Y
AMIGOS QUE COLABORARON PARA QUE ESTE TRABAJO PUDIERA REALIZARSE.
NUEVAMENTE GRACIAS.**

ISABEL MEZA GARCIA.

INDICE

CONTENIDO

INTRODUCCION.

CAPITULO I. Motivación.

1.1. Antecedentes.

1.1.1. Desarrollo de carrera.

1.1.2. Incentivos.

1.1.3. Psicología de la organización.

1.1.4. Desarrollo de psicología organizacional.

1.1.5. Contrato psicológico.

1.1.6. Necesidades y expectativas.

1.1.7. Satisfacción laboral.

1.2. Definición de motivación.

1.3. Modelos de expectativas

1.3.1. Teoría de Vroom.

1.3.2. Teoría de Porter y Lawler

1.3.3. Teoría de Smith y Crawny.

1.4. Modelos de contenido.

1.4.1. Teoría de Abraham Maslow

1.4.2. Teoría de Herzberg.

1.5. Teoría de McClelland.

-Necesidades de poder.

-Necesidades de afiliación.

-Necesidades de logro.

CAPITULO II. Rotación de personal.

2.1. Conceptos de rotación de personal.

2.2. Antecedentes de rotación de personal.

2.2.1. Causas de rotación de personal.

2.3. Clasificación de rotación de personal.

2.3.1. Rotación interna.

2.3.2. Tipos de rotación interna.

2.3.3. Rotación externa.

2.3.4. Tipos de rotación externa.

2.4. Costos de rotación de personal.

2.5. Ventajas y desventajas de rotación de personal.

2.6. Calculo de rotación de personal.

CAPITULO III. Metodología.

3.3.1. Planteamiento del Problema.

3.3.2. Objetivos.

3.3.3. Hipotesis.

3.3.4. Diseño de la investigación.

3.3.5. Procedimiento.

3.3.6. Sujetos.

3.3.7. Escenario.

3.3.8. Material.

3.3.9. Instrumento.

CAPITULO IV. Resultados.

CAPITULO V. Conclusiones.

CAPITULO VI. Bibliografía.

CAPITULO VII. Hemerografía.

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común.

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber que es lo que motiva a las personas, la necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación.

La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Origina conductas, debemos considerar factores tanto de tipo biológico como pueden ser el hambre, sed, sueño, acto de respirar, etc, así también como factores de tipo psicológico, social y cultural.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación, para hacer las cosas más difíciles, se destaca la motivación hacia el trabajo, pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta.

Se trata de convertir al trabajo en un fin, sin embargo, es evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que puedan ser logrados a través de un medio de trabajo.

Todavía se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores con el fin de lograr mayores niveles de producción. La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización, para que se realice un aprendizaje efectivo; los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de manera que sirva a estos para lograr sus objetivos personales.

Por todo lo anterior se decide realizar la siguiente investigación en la cual en el primer capítulo hablaremos de lo que es la motivación desde el punto de vista de Maslow, Herzberg y McClelland desarrollando los aspectos más importantes.

Durante la trayectoria de esta investigación abarcaremos puntos que van íntimamente relacionados con el desempeño del trabajador y los diferentes sistemas de motivación con el objeto de ver la interrelación de ambos y así, analizar cuales son los motivadores que rigen el desempeño del trabajador o bien identificar las causas que provocan altos índices de rotación de personal y que relación tienen con los sistemas de motivación.

CAPITULO UNO
MOTIVACION

1.1 ANTECEDENTES

En los libros de texto de psicología encontramos que el origen del término motivación es latino y significa "movimiento". Motivación sugiere la idea de desplazamiento, de tendencia, de vinculación al cambio. Decimos que estamos motivados a hacer algo cuando nos percatamos de la presencia en nosotros de la búsqueda de un cambio.

El estudio de las motivaciones, es decir estos impulsos hacia los cambios conductuales han sido estudiados por mucho tiempo y por diferentes escuelas de pensamiento. Tenemos desde la privación de agua y alimentos a los sujetos de estudio (sed y hambre) hasta el acondicionamiento de toda clase de recursos para la plena satisfacción de las necesidades de un individuo (la autorrealización de Maslow). La lista es enorme y por ella desfilan conductistas con contingencias de reforzamiento positivos y negativos, psicoanalistas con agresiones y sexo, Lewinianos con un campo perceptual lleno de fuerzas vectoriales, cognositivos con creencias centrales y profundas, individuos escalando la pirámide de Maslow, ejecutivos satisfechos e insatisfechos, platicando con Herzberg, grupos estudiados por Chris Argiris, etc.

La teoría básica de Freud resalta que cada ser humano tiene un conjunto de instintos vitales que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que la rodea y un conjunto de instintos de muerte que lo conducen a tendencias destructivas de agresión, odio, limitación de la personalidad, aislamiento del mundo que la rodea y finalmente a la muerte.(22)

Es posible que todos los seres humanos puedan ser a la vez agresivos y afectivos, altruistas y egoístas, sociables y aislados y que, en una determinada cultura o experiencia, todos estos instintos se pueden moldear y se cambian por tipos específicos de motivación.

(22) Schein, Edgar H. Psicología de la organización.
Ed. Prentice Hall Internacional, México, 1993. Pág. 38.

Lo único que el modelo biológico nos enseña que, posiblemente, es que el contenido de lo que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como proceso para resolver conflictos, para adaptarse a ellos y desarrollar defensas contra los impulsos internos, contra las presiones y limitaciones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra personalidad. así por ejemplo, un trabajador puede que quiera trabajar un poco más para ganar un poco más de dinero y reconocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compañeros si ya se han estipulado normas del grupo informal con relación a que uno no debe ser el que aumente la producción.

El problema principal, entonces, no es decidir que es más importante, si el dinero o pertenecer a un grupo, sino más bien cómo puede una persona resolver situaciones de conflicto como éstas o cómo puede un dirigente o un líder crear situaciones que lo minimicen.

La existencia de mecanismos de defensa como por ejemplo el de extrema compensación, no significa que se puede inferir que toda la persona de buen genio está ocultando sus impulsos de agresividad, lo que quiere decir es que la formación de la personalidad es un proceso de resolución de conflictos muy complejos, que buena parte del conflicto no se puede observar y que las motivaciones y valores que si se pueden observar no son siempre consistentes con las necesidades y motivaciones de la persona.

Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene basta con examinar los tipos de experiencia de sociabilización que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida.

En otras palabras, según Cooley Mead, cada persona desarrolla un concepto de si misma basada en una combinación de la suma total de las percepciones que ella tiene de sí misma. (22)

Se puede pensar por consiguiente, que el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un buen concepto. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como vemos, evitamos hacer las que no tienen, tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir bien.

(22) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 40.

1.1.1 DESARROLLO DE CARRERA

Una área de la psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación es el estudio del desarrollo de su carrera.

Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas es un aspecto central del concepto que esa persona tiene de sí misma.

Mucho de los problemas que surgen de la jubilación se presentan por una pérdida súbita de identidad, acompañada de la terminación formal del empleo. En otras palabras, la imagen que nosotros tenemos de nosotros mismos con respecto a nuestra ocupación es un aspecto muy importante de la imagen total y para mucha gente es la más importante.

Una perspectiva organizativa del término carrera, es la que analiza la carrera como un atributo de la organización y que por lo tanto puede ser gestionada y dirigida por ésta.

La carrera entendida como la promoción y el desarrollo del individuo dentro de la organización aparece incluso recogida en algunas constituciones de países europeos. (24)

El concepto de carrera comienza a adquirir relevancia en términos organizativos no mucho antes de la década de los años sesenta. Ello se debe a que históricamente el individuo era empleado para la realización de trabajos específicos, buscándose sobre todo la longevidad en el empleo y evitando por lo tanto la rotación de personal.

Según Edgar H. Schein, la carrera es definida como el conjunto de movimientos que un individuo protagoniza a través de las organizaciones. (22)

Estos movimientos configuran una relación entre el individuo y la empresa que son percibidas de forma diferente por uno y otra.

Para el empleado supone el conjunto de actividades desempeñadas, experiencias acumuladas, roles, status y privilegios relacionados con los puestos ocupados y expectativas de futuro.

Para la empresa supone un conjunto de actividades y responsabilidades ejercidas sucesivamente y con éxito desigual por sus miembros, así como un conjunto de decisiones relativas a quién, cómo, cuándo, dónde y con qué celeridad desplazar y mover a las personas entre el conjunto de puestos que configuran la organización.

(22) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 40.

(24) Valle Cabrera, Ramón y Alcaide Castro, Manuel. La gestión de carreras y la promoción en la empresa. Managemen today, Madrid, España. Julio 1986. Pág 29.

1.1.2 INCENTIVOS

La introducción de los sistemas de primas e incentivos a finales del siglo XIX, en las organizaciones, supuso un cambio en las relaciones laborales entre la parte empresarial y los trabajadores.

Si bien hay distintos autores que en los últimos años del siglo pasado se preocuparon por la incentivación económica como técnica para aumentar el rendimiento de los empleados es el norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se le atribuye la creación de un nuevo sistema, la remuneración por rendimiento.

A partir de 1920 hay un reconocimiento de las necesidades sociales y del ego, y se empezaron a tener en cuenta otros factores motivadores de una mayor producción distintos a lo económico, idea que perdura todavía. Sin embargo, según Dunnette serán pocos los que no estén de acuerdo a que el dinero fue y sigue siendo el medio primordial para recompensar y modificar la conducta de los seres humanos en la industria.

El salario, como es sabido, no sólo connota aspectos puramente económicos o legales de prestación o contra prestación, también hay otros que se desprende o que son inherentes al mismo salario y a sus componentes, lo que es la retribución variable del salario, de la cual forman parte las primas e incentivos y son aquellos aspectos que hacen emerger emociones, sentimientos, motivaciones, etc. Lo que debe preocupar respecto a la influencia y repercusiones que tienen sobre los trabajadores de la organización. (17).

Las primas e incentivos hacen referencia a los complementos salariales por calidad y cantidad de trabajo. Según French, en general el propósito de los planes de incentivos es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros más altos y más amplios salarios y los sueldos básicos. (17)

Pero los planes de incentivos no sólo traen recompensas económicas, sino también, según algunos autores recompensas psicológicas. Parece que un incentivo que funciona correctamente puede aportar tantas recompensas de tipo psicológico como económico.

David 1983 nombra las siguientes:

- Satisfacción por un trabajo bien hecho.**
- La autoimagen puede mejorar debido a los sentimientos de competencia.**

(17) Montejo Velasco Jesús. Encuesta sobre los sistemas de primas e incentivos salariales en la empresa. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Ed. Madrid, España. Volúmen 4-1988 No. 9

- Surge el sentimiento de que se contribuye a satisfacer necesidades sociales por medio de una mayor producción.
- Fomenta la cohesión de grupo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Hacen posible la motivación de los empleados para elaborar y relacionar objetivos organizacionales.

A continuación se presentan algunas variantes de incentivos:

a) **Gratificación:** Es una cantidad de dinero concedida de una sola vez. Algunas de las formas pueden ser: bonos, acciones, participación en beneficios, retribución indirecta, etc.

b) **Incentivo Salarial:** Es toda percepción salarial que recibe el trabajador según el rendimiento que desarrolla, bien en la cantidad o en la calidad o en ambas, y ello con absoluta independencia del tiempo invertido. Es un complemento del salario mínimo inicial obligatorio. Es una estimulación del rendimiento mediante una recompensa monetaria de la eficacia demostrada en el desempeño del trabajo.

c) **Incentivo social (beneficio social):** Percepción en especie que se da al trabajador como complemento al salario, con objeto de buscar una mayor motivación para el trabajo, un mayor desarrollo personal y calidad de vida, una mayor integración a la empresa. (ej. seguros de vida, accidentes, alojamientos, automóvil, comedores de empresa, etc.).

SECRET

FALTA PAGINA

No. 12

en dinero o en especie por la prestación de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyen el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración o los períodos de descanso computables como de trabajo. El salario se da como contenido u objeto de la prestación del empresario en cumplimiento de su obligación básica de remunerar el trabajo y se percibe por el trabajador, como contraprestación de su trabajo.

j) Salario mixto: Es un salario por unidad de tiempo al que se suma un salario por unidad de obra (prima o incentivo) dependiendo del rendimiento del trabajador.

Los incentivos en resumen son una forma de motivar al individuo, para quien la motivación representa un conglomerado psicológico que comprende ideas de autorrealización, estima y poder. Al respecto la motivación económica, esta condicionada no por el deseo de acumular o conseguir riquezas, sino por los beneficios psicológicos derivados del éxito económico.

Mediante el uso de incentivos se podrá motivar al empleado y a su vez contribuir a su permanencia en el trabajo.

1.1.3 PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Un serio problema social lo han constituido los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda, fundamentalmente los mismos sistemas o subsistemas que un gerente o director de recursos humanos de una empresa debe enfrentar hoy en día cada uno de ellos tiene que decir:

- 1.- ¿ Qué es lo que básicamente está tratando de lograr ?
- 2.-¿Cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo ?
- 3.- ¿ Cómo reclutar, entrenar,ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponibles para realizar su trabajo ?
- 4.- ¿ Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga ? y ¿ Cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo; y sobre todo, para evitar la rotación de personal ?
- 5.- ¿ Cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuestas a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino también en la organización misma ?

6.- ¿ Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades entre la organización tales como los sindicatos, entidades de control, finalmente de las que se derivan de sus propios malestares organizacionales?

Estos y muchos interrogantes que yacen en el corazón de cada organización son los que a la postre han tenido que confrontar y resolver los políticos, dirigentes, burocratas y líderes de todo el mundo y a lo largo de la historia. (22)

Interrogantes de orden organizacional como las que se acaban de mencionar se pueden ver desde por lo menos dos puntos de vista:

A) Desde el punto de vista del empleado para quién la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina básica de existencia. Sin olvidar el hecho de que la mayoría de la gente en la sociedad moderna pasa buena parte de su vida en algún tipo de organización.

B) Desde el punto de vista del dirigente que representa a una organización, formula políticas y toma de decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cantidad de gente, sino que a la postre afectan también el destino de toda organización.

Considerando que la perspectiva organizacional no equivale a un ente abstracto, por el contrario, la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directas o de liderazgo

(22) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 5.

Considerando que la perspectiva organizacional no equivale a un ente abstracto, por el contrario, la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directas o de liderazgo.

(22) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 5.

1.1.4 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente.

Los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Por ejemplo: los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitirán a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro. Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y así asignarle a cada persona el cargo que optimizará sus capacidades físicas y humanas, aumentará la coordinación y el trabajo en equipo, garantizará eficiencia en todos los aspectos. Se llevaron a cabo estudios del tipo "tiempo y movimiento" para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos cargos con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario la selección y entrenamiento del personal. Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando, afectaban considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadoras en los experimentos sobre procesos de aprendizajes. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de los que habían pensado. Por ejemplo: la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlo trabajar.

Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas que en su afán por competir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organización.

El interés de la organización como sistema total se presentó inicialmente, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización existe como un ente psicológico ante el cual sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza está relacionado con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de incentivos salariales de momento. Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que forma parte integral de varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre unos y otros.

Es decir, este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la preocupación por la calidad de la vida laboral; ya que los aspectos antes mencionados del individuo en relación con la organización tienen influencia directa sobre la duración del trabajador en el empleo. Fue este, el descubrimiento que le dio a la psicología el carácter de disciplina en la organización.

1.1.5 CONTRATO PSICOLOGICO

La organización es un conjunto de subsistemas y sistemas de actividades humanas que requieren de unas prácticas y políticas de como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

Dichos subsistemas y sistemas no aseguran automáticamente que las necesidades y expectativas que cada empleado trae consigo cuando ingresa a la organización se pueden satisfacer y en ocasiones algunas veces crean problemas graves que los que la gente trae internamente.

Si la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado en relación a su seguridad y apreciación de desarrollo, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, éste puede alinearse, sentir inseguridad y no aceptación de las responsabilidades a su cargo, trayendo como consecuencia la insatisfacción que conlleva a una renuncia en la organización.

La asignación del personal a cargo y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr en base a dos estrategias fundamentalmente: seleccionar la persona para el cargo.

Rediseñando lo que se requiere en su medio físico de tal manera que se adecúen a las capacidades y limitaciones de la persona. Considerando que las necesidades de la organización cambien a medida que transcurra el tiempo y la experiencia. (22)

Es necesario para que funcione adecuadamente la organización, crear condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficacia y que le permita a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Tradicionalmente a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece. A medida que los estudios se acumulan, se hace más evidente la complejidad del problema y la posibilidad de que éste se pueda conceptualizar mejor en términos de un "Contrato Psicológico" suscrito entre el individuo y la organización.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan en toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.

(22) Schein, Edgar H.Op. Cit. Pág. 20

1.1.6 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

A) DEL EMPLEADO.

El empleado tiene necesidades y expectativas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas de empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

Por ejemplo, al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tienen mucho que ver con la necesidad de "probarse a sí mismo". Necesitan determinar si en la realidad pueden contribuir en algo con la organización, si tienen la habilidad y la energía necesarias para realizar algún tipo de trabajo, si pueden ayudar en algo. Surgen grandes frustraciones, si se les dan tareas que los individuos consideran poco importantes. Cuando esto sucede ni ellos ni la organización se pueden dar cuenta qué tanto talento tienen. Por lo que no se puede llegar a evaluar su desempeño.

Más tarde, las necesidades y expectativas se cambian por el deseo de identificar una área en la cual la persona puede sentir no sólo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo, a su vez el individuo espera que la organización haga, en forma, un reconocimiento de su contribución. A la medida de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulos y más reconocimientos. Por ejemplo: Los jubilados con frecuencia se quejan de que la organización viola en el momento en que altera dramáticamente su contrato psicológico al retirarlos de sus labores cuando

existe una identificación adecuada, ya que parte de su vida la dedicaron al empleo.

El empleado se vale de diferentes opciones para cumplir su parte del contrato psicológico , lo aplica según:

La disminución de su participación en el trabajo, entrar en huelga, sabotear la organización y/o tratar de influir de tal manera que la situación se revierta en su propio beneficio.

Para que un empleado se sienta bien como miembro de la organización es necesario que crea que en alguna forma puede influir para que la situación cambie en su favor, que puede hacer que la organización cumpla sus compromisos contractuales, asegurarse que si la organización no cumple con algo verdaderamente crucial por lo menos tenga la posibilidad de ser escuchado y al menos de poder retirarse sin temor a ser sancionado.

La forma real de influir como persona encargada libremente de introducir innovaciones ó como miembro de un sindicato no es tan importante como la creencia fundamental por parte del empleado de que él puede cambiar la situación si la organización no cumple con la parte del contrato psicológico que le corresponde. El patrón da autoridad e influencia que se desarrolla dentro de una determinada organización depende de las bases reales sobre las cuales descansa la aceptación de todos sus miembros.

B) DE LA ORGANIZACION.

La organización por su parte también tiene expectativas más implícitas y sutiles por ejemplo que el empleado de una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo haga por el bien de ella, es decir, que este siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización. Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o "parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía".

Por su parte la organización necesita y espera niveles más altos de motivación y esfuerzo por parte de sus empleados cuando esta recién creada o cuando se encuentra en severa competencia con otras organizaciones. Cuando está en problemas ó está siendo atacada espera más lealtad; en tiempos normales, cuando la organización siente que esta ofreciendo más seguridad laboral a sus empleados, espera un rendimiento mucho más estable.

Un elemento clave del contrato psicológico es; la expectativa que tiene la organización de que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente. Cuando una persona decide entrar a la organización implícitamente capta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de aceptar las órdenes que le da otra persona o lo que se estipula en un reglamento, tiene que aceptar limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas.

La organización puede hacer cumplir su parte del contrato psicológico por medio del poder y de la autoridad.

Las expectativas tanto de la organización como del empleado surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian también estas expectativas van convirtiendo el contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente. El contrato psicológico es determinante en la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

La importancia que tiene el contrato psicológico como variable de análisis, es; el que la gente trabaje eficientemente, genere compromisos, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo; depende en gran parte de dos condiciones.

1.- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede brindar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

2.- La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) dinero o cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar autoactualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización o muchas otras combinaciones.

1.1.7 SATISFACCION LABORAL

La satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con la productividad y con la permanencia en el sistema, esto lo logra con tasas bajas de ausentismo y rotación de personal. La razón está en que, tal y como generalmente se mide, la satisfacción en el trabajo no es tanto un índice de agrado directo respecto al tipo de actividad realizada, como un reflejo de la satisfacción en todos los aspectos de la misma. Los atractivos del puesto radican en que esté presenten al trabajador más oportunidades de demostrar sus habilidades y capacidad más que los determinantes del sistema: Condiciones de trabajo, salarios, trato que recibe. En muchos ámbitos industriales, el gusto por el trabajo, como algo operativo, no es tanto una satisfacción intrínseca en el contenido de éste, como un reflejo de lo atractivo del sistema: de aquí que esta más generalizada la satisfacción que mantenga al individuo dentro de la estructura.

Vroom establece la hipótesis: si aceptamos que las medidas de satisfacción en el trabajo reflejan la valencia del puesto, para quienes lo ocupan, en base a nuestro modelo se deduce que dicha satisfacción debiera estar relacionada con el vigor de la fuerza aplicada a la persona para que permanezca en su trabajo. Cuanto más satisfecho este un trabajador más potente la fuerza que ejerce sobre él para que permanezca en su trabajo y menos probabilidades de que lo abandone voluntariamente. (11)

(11) Katz, Daniel y Lahn, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas. México 1986. págs 412 y 413.

Herzberg habla de una bifactorialidad de los aspectos que producen satisfacción en el trabajo (llamados por él "motivadores") y de los que producen insatisfacción (denominados "higienizantes"). (21)

Cuando se trata de comprender la conducta de las personas en el trabajo se explica el posible problema de semántica ya que al hablar de insatisfacción se refiere más que nada a la falta de satisfacción; pues lo opuesto a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción.

En este caso, se encuentran implícitas dos necesidades diferentes de los seres humanos. Puede considerarse que un conjunto de necesidades se deriva de su naturaleza humana el impulso natural a evitar el dolor causado por el ambiente, además de todos los impulsos aprendidos que quedaron condicionados a las necesidades biológicas básicas; por ejemplo, el hambre una necesidad biológica básica, hace preciso ganar dinero, y entonces éste se convierte en un impulso específico.

(21) Sanchez Baglietto y López Herreros, Clara I. Satisfacción en el trabajo en la escala de administradores. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Ed. Madrid, España. Volúmen 4, 1988. No. 10.

El otro conjunto de necesidades tiene relación con una característica humana exclusiva, que es la capacidad de logro y, mediante esto, el poder experimentar un crecimiento psicológico. Los estímulos para las necesidades de desarrollo son tareas que inducen al crecimiento; en el ambiente industrial, se trata del contenido del trabajo. Al contrario, los estímulos que inducen la evitación del dolor, se encuentran en el ambiente de trabajo. (6)

Los factores motivadores (M) de crecimiento, intrínsecos del trabajo, son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos.

Los factores de higiene (H) evitación de la insatisfacción extrínsecos al trabajo, incluyen: Las políticas de la compañía, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición y la seguridad.

Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para determinada persona y de insatisfacción para otra. La importancia que un factor M ó H tienen como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo va a depender de variables tales, como nivel de puesto que ocupa el trabajador, su edad, formación cultural, sexo, etc. (21)

(6) Fleishman, Edwin A. y Pass R. Alan. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas. México. 1979. pág. 274

(21) Sánchez Baglietto. Ma. del C. y López Herreros C.I. Op. Cit. Volúmen 4, 1986 No. 2

1.2 DEFINICION DE MOTIVACION

Uno de los conceptos más populares y a la vez más difíciles de definir y precisar, en el campo de la psicología, se refiere a la motivación fenómeno que se ha pretendido explicar a través del tiempo en función de los avances tecnológicos-experimentales o posiciones teórico-académicas sobresalientes en el momento.

En si la palabra motivación proviene del latín y significa simplemente mover.

Básicamente podemos encontrar dos clases de intentos de definición de este concepto; las que se refieren a un estado o energía interna que impulsa al organismo hacia la acción y otras que pretenden explicar la conducta motivada como resultado de equilibrio o la búsqueda de la satisfacción de una necesidad del organismo.

a) Ejemplos de definiciones con énfasis en la energía interna.

1.- La motivación es un estado de animo interno da energía activa o mueve y que dirige o amenaza la conducta hacia el logro de objetivos. (Berelson y Gary) . (16)

2.- Es una inquietud, una carencia, un anhelo, una fuerza en cuanto hay motivación el organismo hace algo en general reduce la inquietud, satisface el deseo, alivia el anhelo, mitiga la fuerza. (Sanford y Wrightsman). (16)

(16) Luthans, Fred. Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias. Ed. McGraw Hill. México 1984. Pág. 258

b) Ejemplos de definiciones con énfasis en la satisfacción de necesidades o reestablecimiento del equilibrio.

1.- Se trata de un proceso que tiene elementos básicos de necesidades, impulsos y objetivos.

2.- Necesidades son deficiencias y se crean cada vez que se produce un desequilibrio fisiológico y psicológico.

3.- Impulsos son deficiencias con dirección están básicamente orientadas a la acción y dan un empuje para lograr el objetivo.

4.- Objetivos es todo aquello que satisface una necesidad y reduce la intensidad de un impulso.

En otras palabras "motivación" es un término general que se aplica a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada. (12)

(12) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Administración. Ed. McGraw Hill. México 1985, pág. 530.

1.3 MODELOS DE EXPECTATIVAS.

Otra manera de explicar la motivación y que muchas personas consideran que tienen gran potencial para la comprensión y la práctica puede denominarse la "Teoría de la Expectativa". El elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta. Y existen tres tipos de modelos que son:

1.3.1 TEORIA DE VROOM.

Su modelo está construido basándose en los conceptos de valencia, expectativas y fuerza. Su supuesto básico es que las elecciones que hace una persona entre posibles acciones está relacionado con acontecimientos psicológicos que ocurren al mismo tiempo que la conducta (16)

Su concepto de fuerza equivale básicamente a la motivación como resultado de la valencia y expectativa en donde la valencia es una preferencia individual respecto de un resultado particular y para que sea positiva es necesario que el sujeto decida alcanzar el resultado, y expectativa es la probabilidad de que una acción o esfuerzo determinado lleven a un resultado determinado.

Este autor sugiere que la motivación de una persona para actuar en algún momento está determinada por los valores que anticipan para los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados estos valores por la fuerza de la expectativa de

(16) Luthans, Fred. Op. Cit. pág. 260.

la persona a la capacidad del resultado de alcanzar la meta deseada. La motivación es producto del valor que una persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas. (12)

Puede plantearse de la siguiente manera:

$$\text{FUERZA} = \text{VALENCIA} \times \text{EXPECTATIVA}$$

Se presenta una valencia de cero cuando la persona es indiferente con respecto al logro de cierta meta y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr esa meta. Por supuesto, el resultado sería una no motivación. La potencia que se ejerce para realizar una acción depende tanto de la valencia como de la expectativa. Un motivo para lograr alguna acción puede ser determinado por el deseo de lograr alguna otra cosa. El reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de diversas personas. Las personas tienen metas personales diferentes de las metas de la organización y que es posible armonizar todas ellas.

Su suposición de que los sentidos de valor varían entre las personas en momentos diferentes y en lugares distintos parece ajustarse en forma más precisa a la vida real.

(12) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Op. Cit. pág. 539.

1.3.2 TEORIA DE PORTER Y LAWLER

Esta basado en la expectativa orientada hacia el futuro acentua la esperanza o anticipación de las relaciones sobre respuestas y resultados, y por proporcionar la base teórica de este proceso de modelo motivacional donde sus principales variables son esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción. (16)

ESFUERZO.

Va a ser la energía que pone en juego un individuo para una tarea determinada, la intensidad de esfuerzos depende de la interacción entre el valor que la persona atribuye a la recompensa y la probabilidad percibida respecto a la relación esfuerzo recompensa, donde el valor va a depender de la atracción y deseabilidad del mismo refiriendose a la percepción por parte del empleado de la probabilidad de que un determinado esfuerzo lleve a una recompensa determinada. La interacción entre el valor de la recompensa y la probabilidad del resultado de este esfuerzo recompensa dara intensidad al esfuerzo que realice el empleado.

DESEMPEÑO.

Es algo que se puede medir objetivamente, es el resultado del esfuerzo, no solo va a depender del esfuerzo sino también de la capacidad de la persona (su destreza y conocimiento del trabajo), de la forma como percibe la función que debe desempeñar. Su percepción de la actividad depende, de la forma como define el trabajo, la dirección que tomen los esfuerzos y del nivel de esfuerzos que considera necesarios para lograr un desempeño eficaz.

(16) Luthans, Fred. Op. Cit. Pág. 262

RECOMPENSAS.

Al principio incluyeron en su modelo solo una variable de recompensa simple a base de comprobaciones empíricas, se concluyó que sería más exacto dividir la variable en categorías extrínsecas e intrínsecas donde ambas son deseables pero es más probable que las intrínsecas produzcan satisfacciones que influyan en el desempeño. Las recompensas que se consideran justas reflejan el nivel de imparcialidad que el individuo considera que deben otorgarse a cierto nivel de desempeño.

SATISFACCION.

Proviene del grado en que las recompensas son menores, satisfacen o exceden el nivel de recompensa que la persona considera equitativa. Si la recompensa satisface o queda arriba de lo esperado, entonces el individuo quedara satisfecho, pero si queda por debajo de ese nivel se sentirá insatisfecho.

Este concepto se desvía en dos puntos:

1. El modelo reconoce que sólo en parte la satisfacción esta determinada por las recompensas recibidas, dependiendo de lo que a juicio de la persona la organización debería dar por un determinado nivel de desempeño.

2.- El modelo reconoce que la satisfacción depende más del desempeño que éste de aquélla. Solo mediante retroalimentación indirecta la satisfacción afectara al desempeño.

El "esfuerzo" (la presencia de la motivación y la energía que se ejercen), dependen del valor de la

recompensa aunado a la energía que una persona considera que requiere y a la probabilidad de obtener en realidad la recompensa. A su vez, el esfuerzo y la probabilidad que se percibe de obtenerlas que si las personas saben que pueden llevar a cabo un trabajo o lo han realizado, tiene una mejor apreciación del esfuerzo que se requiere y saben mejor cual es la probabilidad de las recompensas.

El desempeño real en un trabajo (la realización de tareas o la consecución de metas); está determinado en forma primordial por el esfuerzo que se ejerce. También está influenciado en gran medida por la habilidad (conocimientos y capacidades) que tiene la persona para llevarla a cabo, así como también por su percepción de lo que es la tarea que se requiere (la medida en que se comprenden las metas, las actividades requeridas y otros elementos de la tarea), contemplan el desempeño como el factor que conduce a "recompensas intrínsecas" (tales como sentido del logro o de autorrealización) y a "recompensas extrínsecas" (tales como condiciones de trabajo y posición).

De la misma manera, el valor real de las recompensas estará influenciado por la satisfacción que producen. Para el administrador en función esto significa que la motivación no es un asunto simple de causa y efecto.

1.3.3 TEORIA DE SMITH Y CRANNY

Se propone una relación más simple y triple entre esfuerzo, satisfacción y recompensa.

El desempeño resulta afectado unicamente por el esfuerzo, no por la recompensa ni la insatisfacción, el desempeño es el eje del modelo y puede influir sobre recompensas y satisfacciones, aunque a su vez sólo puede

ser influido por el esfuerzo. Destaca las interrelaciones y las interdependencias que existen entre esfuerzo, satisfacción y recompensa siendo el esfuerzo lo que afecta directamente el desempeño. (16)

Cada una de las variables de los ángulos tiene efectos causales sobre las demás, sea individualmente o en combinación con las otras. Es decir que la alabanza de un supervisor (recompensa) puede llevar a una mayor satisfacción, o bien, que un trabajador que colabore puede provocar una alabanza de parte del supervisor. El modelo subraya que el trabajo del gerente es administrar u otorgar recompensas pero reconoce que esto sólo no tiene un influjo directo en el desempeño.

Aunque los modelos de expectativas relacionan variables importantes del proceso de motivación y tienen consecuencias prácticas para la administración, no están a la altura de los objetivos teóricos de la predicción y control. Pueden ayudar a los gerentes prácticos a centrarse en las variables pertinentes y en sus relaciones, con lo cual comprenden mejor la motivación pero no dan respuestas claras para determinar los tipos o técnicas de recompensas que producen el mayor esfuerzo para lograr el desempeño ideal.

(16) Luthans, Fred. Op. Cit. Pág. 265

1.4 MODELOS DE CONTENIDO

Tradicionalmente la administración ha considerado la motivación desde la perspectiva de su contenido. Se ha hecho hincapié casi exclusivamente en la búsqueda de lo que motiva a los trabajadores y a los directores. Se dio por sentado que el dar al personal buenos sueldos y salarios, excelentes condiciones de trabajo y seguridad bastaría para que estuviera contento; los empleados contentos se pensaba eran empleados productivos. De ahí que partieron los "Modelos de Contenido", de la motivación.

Una comparación de las categorías de motivación básica propuesta por Maslow, Herzberg y McClelland.

CATEGORÍAS DE MASLOW	FACTORES DE HERZBERG (JERARQUÍA IMPLÍCITA)	NECESIDADES DE MCCLELLAND
1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS	CONDICIONES DE TRABAJO	
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD (MATERIAL) NECESIDADES DE SEGURIDAD (INTERPERSONAL)	SALARIO Y BENEFICIO SUPERVISIÓN	PODER
3. NECESIDADES DE AFILIACIÓN, SOCIALES Y DE LOGRO	COMPAÑEROS DE TRABAJO	AFILIACIÓN
4. NECESIDADES DE SENTIRSE IMPORTANTE (REFORMACIÓN DE OTRAS PERSONAS) NECESIDADES DE SENTIRSE IMPORTANTE (ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYAN A ESA NECESIDAD)	RECONOCIMIENTO PROGRESO RESPONSABILIDAD	LOGRO
5. AUTO ACTUALIZACIÓN	GRADO DE EXPERIENCIA DEL EMPLEO	

1.4.1 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la teoría de "Jerarquía de Necesidades" propuestas por el psicólogo Abraham Maslow, este autor considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía desde que surgen las necesidades hasta que han sido satisfechas, es cuando cesa de ser una motivación.

El consideró que las necesidades motivacionales del hombre se podían disponer en el modelo jerarquico en cuanto un nivel de necesidad quedaba satisfecho, ya no servía para motivar y es preciso activar el siguiente nivel de necesidades para motivar a la persona (16)

Desde el punto de vista de contenido identifico lo siguiente:

1. **Necesidades Fisiológicas.** Son las derivadas del hambre, sed, sueño y sexo, cuando se han satisfecho estas necesidades básicas dejan de motivar y en lo sucesivo lo motivara el siguiente nivel de necesidades, según el modelo de Maslow se afirma que los gerentes no pueden mostrar continuamente los mismos factores motivadores y esperar que sigan motivando a los empleados.

2. **Necesidades de Seguridad.** Lo acentuó refiriendose a la seguridad física y emocional. Todos los organismos humanos pueden convertirse en un mecanismo que busca la seguridad, sin embargo, es igual cuando ya esta satisfecho deja de motivar. Esta necesidad se refiere a sentirse libre de peligros físicos y el temor de perder, la propiedad, el alimento, el abrigo o la habitación.

(16) Luthans, fred. Op. Cit. Pág. 267.

3. Necesidad de Amor, Afiliación. Esta área de contenido es la jerarquía que se da al afecto y a la afiliación, o de pertenencia, es decir el deseo de ser aceptado como miembro en el grupo informal de trabajo. Dado que las personas son seres sociales necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros.

4. Necesidades de Estima. Se encuentran en el nivel más elevado de la motivación humana, aquí se puede situar el poder el logro y la afiliación. Maslow engloba la autoestima y la estimación por parte de los demás. Una vez que la persona comienza a satisfacer sus necesidades de pertenencia tiende a desear ser estimado por ellos mismos y que otras personas los estimen esta clase de necesidades produce satisfacción de poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

5. Necesidad de Autorrealización. Este aspecto representa la cima de todas las necesidades inferiores, intermedias y superiores del individuo, la persona que se ha autorrealizado se siente plena y ha realizado todo su potencial, está vinculada estrechamente con el concepto de la personalidad y el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo. Se refiere al deseo del hombre de desarrollarse, a la tendencia de actualizar sus potencialidades.

No todas las necesidades operan en un nivel consciente, en ocasiones, alguna o algunas por diversos mecanismos psicológicos funcionan fuera del campo del conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente cuya importancia resulta mayor se da el desajuste entre el individuo y el medio.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas surge el segundo grupo.

El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino que hasta que el segundo esta razonablemente satisfecho y así sucesivamente. En otras palabras se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

La identificación de las clases de necesidades parece ser útil, es incuestionablemente cierto que las necesidades básicas están insatisfechas (las fisiológicas y de seguridad), se puede presentar un efecto material sobre la motivación. De la misma manera un empleado de menor nivel tiene necesidades de estima y autorrealización, aunque lo que podría representar posición u orgullo para una persona no sería de ninguna manera satisfactorio para otra.

Las necesidades que intentan satisfacer al individuo dependerán de la personalidad, deseos o impulsos. De cualquier manera no se debe olvidar que la mayoría de las personas, y en especial de una sociedad desarrollada tienen necesidades que se dispersan a todo lo ancho del espectro de la jerarquía de Maslow.

Maslow no tuvo intención de que su jerarquía de necesidades se aplicara directamente a la motivación del trabajo, no se adentró en los aspectos motivadores de los individuos en las organizaciones, sin embargo, después de varios años de haber sido enunciada su teoría Douglas McGregor, la retomo enfocandola a la administración dando una forma de cómo la jerarquía de necesidades puede aplicarse a los factores de contenido en la administración de contenido de la motivación. (16).

(16) Luthans, Fred. Op. Cit. Pág. 262

Maslow considera que las necesidades más básicas se podrían organizar en un orden jerárquico de tal manera que las necesidades de orden más bajo no se podían satisfacer si antes que ellas no se satisfacían las necesidades de orden más alto. Lo más importante de esta teoría radica en la jerarquización de las necesidades y motivaciones que operan en la p...

1.4.3 TEORIA DE HERZBERG

Las investigaciones de Herzberg presentaban una explicación de la motivación en el trabajo en términos de factores. En su teoría, la satisfacción en el trabajo depende de dos tipos de factores: los factores de contenido del trabajo, como la variedad, responsabilidad, autonomía, independencia, crecimiento personal y desarrollo profesional, y los factores de contexto, como el salario, el ambiente físico, el horario, el supervisor, etc.

Los factores de contexto se refieren a las condiciones de trabajo que rodean al trabajo en sí mismo. Estos factores son los que crean el ambiente de trabajo y pueden ser controlados por el gerente. Los factores de contenido del trabajo, por otro lado, se refieren a las características del trabajo en sí mismo que pueden ser controlados por el empleado.

Según Herzberg, los factores de contexto solo crean satisfacción si no están presentes, pero no crean motivación. Los factores de contenido del trabajo, por otro lado, crean motivación y satisfacción. Herzberg argumenta que los factores de contexto son necesarios para que el empleado pueda trabajar cómodamente, pero no son suficientes para que el empleado se motive y se comprometa con su trabajo.

En conclusión, la teoría de Herzberg sugiere que los factores de contenido del trabajo son los que realmente motivan a los empleados y los hacen comprometidos con su trabajo. Los factores de contexto, por otro lado, solo crean un ambiente de trabajo cómodo y agradable.

Maslow considera que las necesidades humanas básicas se podrían organizar en un orden jerárquico y sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo. Lo más importante de esta teoría radica en la variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona.

1.4.2 TEORIA DE HERZBERG.

Las investigaciones de Herzberg pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como de política y administración de la compañía, supervisión, revisiones de trabajo y vida profesional. (12)

1. Estos aspectos son sólo insatisfactores o no motivadores si existen en un medio ambiente de trabajo en grandes cantidades y calidad no producen insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción pero la falta de ellos produce insatisfacciones.

2. En este grupo Herzberg incluye ciertos satisfactores (que son por lo tanto motivadores), todos ellos relacionados con el contenido de trabajo que incluyen factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, proceso y crecimiento en el trabajo. Su existencia produce sentimientos de satisfacción y no satisfacción (no insatisfacción).

(12) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Op. Cit. Pág. 536 y 537.

Al primer grupo de factores los denominó factores de mantenimiento o de higiene su presencia no motiva a las personas en una organización, pero deben estar presentes para evitar que se produzca una insatisfacción. La motivación no resulta muy efectiva si están ausentes los factores de higiene. El segundo grupo o factores de contenido del trabajo resultan ser los motivadores reales debido a que tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasionan insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras la teoría dice que las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tienen como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes por esta razón se le denomina también teoría dual (19).

(19) Programa de Desarrollo Directivo. Estrategías de Motivación. Vol. 9. IMSS. México 1990. Pag. 15.

No satisfacción o Satisfacción

Satisfacción o no satisfacción

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.), y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser sustituidos en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, para llegar a ella se requiere buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

Los sujetos tenderían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal, mientras tenderían arrojar la irresponsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor, a las políticas de la empresa, etc., Es decir, a factores existentes en el medio.

LA MOTIVACION MEDIANTE EL KITA

El Kita físico negativo consiste en la literal aplicación del término pero tienen tres grandes inconvenientes:

- Es poco elegante
- Se contradice con la imagen de benevolencia de que tanto se precia la mayoría de las empresas.
- Puesto que constituye un ataque físico que estimula directamente el sistema nervioso autónomo y puede dar

como resultado una retroalimentación negativa, el empleado podría devolver el puntapié.

EL KITA PSICOLOGICO NEGATIVO

Puede presentarse síntomas de un ego dolorido pero presenta diversas ventajas sobre el método físico.

- En primer lugar la crueldad no es visible, la herida es interna y demora en aparecer.
- En segundo su poder inhibitorio afecta los más altos centros corticales del cerebro lo que reduce la posibilidad de una reacción física.
- En tercer el número de dolores psicológicos que una persona puede sufrir es prácticamente infinito, lo que multiplica las posibilidades de ubicación y orientación de tratamiento kita.
- Cuarto la persona que administra el puntapié puede arreglarselas para permanecer al margen, dejando que el sistema tome su cargo la acción directa.
- Quinto el ego de quienes lo practican suele recibir satisfacción (sentido de superioridad y de poder), mientras que aborrecieran hacer correr sangre. Finalmente, si el empleado se queja puede ser siempre acusado de paranoico, puesto que no existe evidencia tangible de agresión alguna.

El kita negativo no produce motivación sino movimiento.

EL KITA POSITIVO

Son situaciones que pueden agitarse delante del empleado para conseguir que salte. La organización no tiene necesidad de darle un puntapié: se lo da el mismo.

Podemos cargar una batería humana y volverla a cargar y recargarla una y otra vez, pero solo cuando esa batería tenga su propio generador podremos hablar de motivación. Entonces no necesitamos del estímulo externo querrá hacerlo. (19)

Formas de kita positivo.

- **Reducción de la jornada de trabajo.**
- **Aumento de sueldo.**
- **Beneficios sociales.**
- **Relaciones humanas.**
- **Capacitación en sensibilidad.**
- **Comunicación.**
- **Intercomunicación.**
- **Participación en la tarea (lograr sentido de realización).**
- **Consejeros psicológicos.**

FACTORES MOTIVANTES Y FACTORES HIGIENICOS

Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción, del mismo modo, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción.(19)

(19) Programa de Desarrollo Directivo. Op. Cit. Págs. 17 y 19.

Los factores motivacionales y de higiene planteados por Herzberg, están más específicamente relacionados con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en ellos. Sin embargo, considerables han sido los problemas para validar esta teoría por la tendencia de la gente a querer cosas diferentes en diferentes momentos y adjudicarles significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

1.5 TEORIA DE MC CLELLAND.

David C. McClelland identificó tres tipos de necesidades motivantes básicas que son: necesidades de poder, necesidades de logro y necesidades de afiliación, son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para hacer que una empresa organizada funcione bien.

Debido a que cualquier empresa organizada y cualquier departamento de esta representan grupos de personas que trabajan juntas para lograr metas, la necesidad de logro es de primordial importancia.

NECESIDADES DE PODER

Las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general estas personas buscan puestos de liderazgo, son energicos, extrovertidos, decididos y exigentes; les gusta enseñar y hablar en público.

NECESIDADES DE AFILIACION

Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Como personas es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de

confianza, comprensión y que están dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gustan de una interacción amistosa con los demás.

NECESIDADES DE LOGRO

Las personas con grandes necesidades de logros tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente al fracaso. Desean desafíos, se fijan metas moderadamente difíciles (no imposibles), asumen una posición realista ante el riesgo, prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo gustan de retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables, les gusta trabajar en períodos prolongados.

En investigaciones realizadas por McClelland y otros autores, los empresarios mostraron una elevada necesidad de logros y una necesidad bastante fuerte de poder pero tenían impulsos bastante bajos en la necesidad de afiliación. Por lo general, los administradores tuvieron una evaluación elevada en logro, poder y baja en afiliación, pero no tan alta o baja como los empresarios.

McClelland encontró los patrones de motivación de logro en forma más clara en compañías pequeñas, en las que por lo general el presidente tiene una motivación de logro muy elevada. Es interesante observar que en compañías grandes encontró que los ejecutivos principales, sólo obtuvieron una calificación promedio en la motivación de logro y con frecuencia obtuvieron una calificación más elevada en impulsos de poder y afiliación. (12)

(12) Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Op. Cit. Pág 542.

Como indica McClelland, son comprensibles estas calificaciones; el principal ejecutivo ya ha llegado y quienes se encuentran por debajo de él están luchando por progresar.

Uno de los descubrimientos de McClelland es que el impulso de logro puede inclusive enseñarse a las personas que viven en diversas culturas, encontró que en todos los casos los programas de capacitación tenían éxito en cuanto a aumentar la necesidad individual de logros. Estos programas hacían hincapié en el prestigio, en lo practicable de la realización de cambios, en la enseñanza de patrones de pensamiento y de lenguaje de personas acostumbradas a obtener grandes logros en el apoyo emocional de los miembros de una clase (en especial a través de una experiencia compartida), y en la transmisión de vivencias de investigación sobre el impulso de logros.

La teoría de McClelland sobre las necesidades básicas del hombre.

McClelland identifica tres diferentes necesidades cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general, sin embargo, todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. Los estudios que se han hecho sobre diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o con el abogado, tienden a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Están más preocupados, como se podría esperar, por tener éxito en el logro de una tarea.

(12) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Op. Cit. Pág. 542.

En esta teoría, McClelland y col. refiere como factores motivacionales básicos los motivos del "logro" en contraposición con los motivos afiliativos, en la conducta humana, manifestados ostentiblemente en la motivación laboral, tal como se ha mostrado en diversas empresas McClelland.

Se considera hipotéticamente, que los sujetos con importantes motivaciones de logro sería, aquellos que llenarían también los niveles teóricos de exigencia sugeridos para ejecutivos, mientras que aquellos que presentan niveles de afiliación mayores, corresponderían en la mayoría de los casos a sujetos menos ambiciosos y con niveles laborales de menor jerarquía.

Por otro lado, aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en lo que McClelland y Bhurrrnham han llamado una Roma "socializada", de tratar de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales válidos y aceptados y no en beneficio personal. Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia querer hacer cosas en beneficio de la organización y la necesidad de influir en otros a través de una competencia interpersonal, es pertinente para el éxito de la empresa.
(13)

McClelland ha sostenido que el bienestar económico de una sociedad depende de la actividad empresarial y ha demostrado que esa actividad siempre ha estado históricamente relacionada con la motivación de logro de sus miembros. Para poner a prueba esta teoría, diseño programas de entrenamiento que permitiesen incrementar la motivación de logro de los gerentes en países en vías de desarrollo. Ha sido sumamente difícil evaluar el éxito de estos esfuerzos pero se han dado correlaciones lo suficientemente positivas para recomendar que este tipo

de programas de investigación y dirección se continuen. Lo más importante es observar que aquí tenemos una teoría de motivación que postula implícitamente que la motivación cambia aún en la edad adulta.

(13) Lara Tapia, Hector y Trejo Magaña, M. Motivación Laboral, Estilo Cognoscitivo y Enfermedad. Revista Mexicana de Psicología. Vol. 5 No. 1 Ene-Jun. México. 1988

**CAPITULO DOS
ROTACION DE PERSONAL**

2.1 CONCEPTOS DE ROTACION DE PERSONAL

A continuación se mencionan algunas definiciones de diversos autores, sobre la rotación de personal.

El Dr. Arias Galicia menciona que: "La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización".

También dice que: "Es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir".
(1)

El Instituto de Administración Pública considera la rotación de personal como: "El conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente, en el mercado de trabajo". (10)

El profesor Agustín Reyes Ponce define la rotación de personal como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

(1) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas, México 1985. Págs. 405-406.

(10) Instituto Nacional de Administración Pública. Administración de Recursos Humanos en el Sector Público.. México 1978

De la definición se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues en estos casos, puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Del mismo modo si determinado número de trabajadores entran a formar parte de la empresa, más no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. (20)

Los profesores Chruden y Sherman dicen que la rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. (4)

El término rotación de recursos humanos se usa para definir 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 volúmen de personas que ingresan y que salen de la organización general. (3)

Algunos autores consideran la rotación de personal como "la tasa con que los trabajadores por la razón que sea, se retiran de la nómina de la empresa, en comparación con el tamaño del equipo de trabajo". (8)

Desde el punto de vista de recursos humanos el término de rotación de personal, se refiere a los cambios de las personas, en relación a puestos ocupados, por diversas causas ya sean voluntarias o involuntarias.

Para efectos de esta investigación y considerando los conceptos anteriores, se define la rotación de personal como: "El número de empleados que causan bajas en la empresa y a quienes hay que substituir; tomándose de las bajas solo las renunciadas".

(4) Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Administración de Personal. Ed. Cía Editorial Continental, México 1982. Pág.569

(3) Chivenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Ed. McGraw Hill, México 1986, Pág. 155

(8) Hamilton Alexander Institute. Como reducir el ausentismo y la rotación. Modern Bussines Reparts. 1978.

(20) Reyes Ponce,Agustin. Administración de Personal, 1ra. parte. Ed. Limusa, México 1982, Pág. 163

2.2 ANTECEDENTES DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Los días en que un hombre ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por el resto de su vida productiva lo cual era la norma hace dos generaciones y bastante común en la anterior, distan mucho de repetirse en la actualidad. El hombre de hoy es transitorio. Se moviliza cada vez más con el paso de los años y ciertamente, en un futuro próximo será una rareza encontrar un hombre que haya dedicado su vida activa de trabajo a hacer carrera con una misma empresa.

La aparición de tal transitoriedad ha añadido una nueva dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por la administración de los Recursos Humanos. Las estadísticas de cambios en el personal, los costos de reclutamiento y relocalización, la política de indemnización, los antecedentes de compensación por desempleo, el uso de las horas extras o el empleo de mayor número de trabajadores, la mano de obra temporal a base de sub-contrato, son todos ellos tópicos sumamente importantes en la sociedad industrial de hoy.

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

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

Como todos sabemos, todavía no hace mucho tiempo, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina, o un elemento de la producción en el mejor de los casos.

A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han dado en la sociedad, fueron superados tales conceptos y el hombre es hoy en día el centro medular de la empresa alrededor del cual giran todas las funciones de la misma. Hace algunos años, la aspiración de los que ingresaban a una empresa, era la de atarse a un empleo, y su lema era casi siempre "hasta que la muerte nos separe". Contribuían a una permanencia, la carencia de una variedad de alternativas, dificultad con el transporte, etc. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades de elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre creciente, que con frecuencia le retan a cambiar.

Para la mayoría de los jefes, hablar de la rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracasos del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a empleados que acaban separándose de la empresa. Pero saben también que, aún cuando cierto tipo de pérdidas de personal son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, las empresas que se estancan, mueren. Por consiguiente, pueden afirmarse que los llamados "Problemas de pérdidas de personal" no piden su total eliminación sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.

2.1 CONCEPTOS DE ROTACION DE PERSONAL

A continuación se mencionan algunas definiciones de diversos autores, sobre la rotación de personal.

El Dr. Arias Galicia menciona que: "La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización".

También dice que: "Es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir". (1)

El Instituto de Administración Pública considera la rotación de personal como: "El conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente, en el mercado de trabajo". (10)

El profesor Agustín Reyes Ponce define la rotación de personal como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

(1) Arias Galicia, Fernando, **Administración de Recursos Humanos** Ed. Trillas, México 1985. Págs. 405-406.

(10) Instituto Nacional de Administración Pública. **Administración de Recursos Humanos en el Sector Público.** México 1978

2.2.1 CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL.

La rotación de personal afecta de distinta forma a la empresa, dependiendo de su giro, tamaño, situación financiera, ubicación, competencia, etc.

Con el objeto de identificar más detalladamente las causas de rotación de personal, se han clasificado en dos grupos las originadas por la empresa y las originadas por el empleado.

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL ORIGINADAS POR EL EMPLEADO.

- 1.- Matrimonio
- 2.- Maternidad
- 3.- Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades.
- 4.- Corta edad del personal.
- 5.- Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo.
- 6.- Escasa antigüedad en la empresa.
- 7.- Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan.
- 8.- Cambio de lugar de residencia.
- 9.- No identificación con los objetivos de la empresa.
- 10.- Accidentes de trabajo. (Incapacidad permanente)
- 11.- Jubilación.

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL ORIGINADAS POR LA EMPRESA.

- 1.- Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo.
- 2.- Escasa o nula proyección.
- 3.- Selección de personal deficiente.
- 4.- Excesivas cargas de trabajo.
- 5.- Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos.
- 6.- Falta de reconocimiento al empleado.

2.3 CLASIFICACION DE LA ROTACION DE PERSONAL.

La rotación de personal tiene diferentes clasificaciones, de acuerdo a los autores que la han estudiado en las que se destacan las siguientes.

El profesor Agustín Reyes Ponce, clasifica la rotación de personal en: causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. (20)

Los autores Pigoros y Myers, dividen la rotación de personal en: controlable e incontrolable (18)

Frederich J. Gaudet clasifica a la rotación de personal como: rotación voluntaria e involuntaria. (7)

En la presente investigación se clasifica la rotación de personal en dos tipos: rotación interna y externa.

CUADRO SINOPTICO DE LA CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE ROTACION.

INTERNA	Promociones
	Ascensos
	Transferencias
	Descensos
EXTERNA	Separaciones voluntarias o renuncias
	Rescisiones o despidos
	Jubilaciones
	Incapacidad permanente
	Fallecimiento

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166

- (18) Pigoros y Myers. Administración de personal. Ed. Continental, México 1965. Págs. 338 y 339
- (7) Gaudet Frederich J. What top management doesn't know about turnover Personnel. Vol 34, Núm. 75. Pág.. 55 Marzo-Abril. 1958.

2.3.1 ROTACION INTERNA.

Se considera como aquella que se produce dentro de la organización la cual no provoca bajas de personal, pero sí movilidad. El movimiento de rotación interna, por lo regular se benefició tanto para el empleado como para la empresa, siempre y cuando se trate de una transferencia, un ascenso y/o una promoción ya que en este tipo de movimientos se le da la oportunidad al empleado de aprender otras actividades para las que fue originalmente contratado. Cuando este movimiento implica un ascenso o promoción se otorga un incremento de sueldo.

Por otro lado la empresa tiene mayor facilidad y capacidad para cubrir sus vacantes.

De igual manera, la movilidad interna (rotación interna) puede motivar el trabajo en equipo cuando las transferencias hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo de trabajo, y cuando los ascensos y promociones satisfagan las necesidades económicas del empleado.

La aspiración legítima de los empleados a los puestos vacantes y constatar que se puede lograr, permite que tengan una mayor disponibilidad para mejorarse y aprovechar las diferentes oportunidades que se dan dentro de la organización. (6)

(6) Fleishman, Edwin A. y Pass, Alan R. Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México 1979. Pág. 15.

En resumen, la rotación interna puede motivar los intereses individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.

2.3..2 TIPOS DE ROTACION INTERNA

PROMOCION

Se considera como el avance de un empleado a un puesto mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o status, mayor habilidad y especialmente mayor sueldo. La promoción se dá cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad y características que lo hacen viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades. Y con esto se le brinda la oportunidad para su desarrollo dentro de la empresa.

Un horario más conveniente, adecuada localización o mejores condiciones de trabajo, pueden también caracterizar al mejor puesto para el cual el empleado busca la promoción, por si el puesto no envuelve una mayor habilidad o responsabilidad y una mayor remuneración, no deberá ser considerado como una promoción, ya que en estos casos se tratará de una transferencia.

En resumen se entiende como promoción el cambio del ocupante de un puesto a otro de mayor contenido y jerarquía, en relación al que ocupa dentro de la empresa.

ASCENSOS

Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y sueldo siempre que este cambio de algún modo le sea debido y por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma (20).

El término ascenso se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción.

De hecho representa una promoción en menor escala. El ascenso es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento correspondiente en el sueldo.

Tanto el ascenso como la promoción permiten que la empresa aproveche cualquier habilidad o actividad que los empleados hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo, un ascenso puede servir para que los individuos mejoren sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Por otro lado es una forma de reconocer el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de la organización, evitando con esto cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas.

Tanto los ascensos como las promociones se dan de acuerdo a las políticas de cada empresa, que generalmente toma en consideración la antigüedad, habilidad, experiencia, conocimientos, arraigo, etc.

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 167.

TRANSFERENCIAS

Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo.

Las transferencias pueden ocurrir por incompatibilidad, horario o turno, con el objeto de que se adapten a las necesidades tanto del empleado como de la empresa, quedando entendido que estos cambios por sí mismos no implican una mayor remuneración.

Usualmente las transferencias se dan a solicitud o conveniencia del empleado o de la empresa, es recomendable buscar y atender las peticiones del personal. Tomando en cuenta su capacidad para desarrollar nuevas funciones.

Existen empresas que por políticas no realizan transferencias y al existir un puesto vacante, buscan candidatos en fuentes externas, esto representa un costo para la empresa, la que tendrá que reclutar, seleccionar, contratar y adiestrar al nuevo personal, y por otro lado provoca el descontento entre los empleados, al no considerar entre ellos a los posibles candidatos a ocupar las vacantes.

En resumen, la transferencia es la acción de cambiar, trasladar, permutar o reubicar a un empleado de un puesto a otro de igual jerarquía y sueldo.

DESCENSOS

Es un cambio en la posición o puesto del empleado que implica menor responsabilidad o jerarquía.

Se presenta en raras ocasiones y es el resultado de una situación especial, como puede ser la incapacidad para desempeñar sus funciones, o un reajuste de la empresa por lo cual el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía. Por otro lado si a un empleado se le coloca en un puesto donde no reúna los requisitos solicitados, las posibilidades de fracaso son altas, y si esto ocurriese podría finalizar en un descenso a un puesto que se adapte a sus capacidades y habilidades.

Los descensos no pueden de ninguna manera redundar en una disminución de los ingresos del empleado, ya que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 51 fracción IV menciona que "Si el patrón reduce el salario al trabajador éste podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para él".

Los descensos generalmente ocasionan en el empleado, desconfianza en sí mismo para poder desarrollar sus actividades en la empresa, además de que podría ser rechazado en el grupo de trabajo, al que desciende, provocando conflictos de tipo colectivo e impidiendo su autorrealización.

Como ya se mencionó anteriormente, los descensos se presentan por reajustes en la empresa para evitar de esta forma el rescindirle el contrato al empleado. También para corregir errores de selección que se presenten en los ascensos que determina la empresa.

2.3.3 ROTACION EXTERNA

Es considerada como aquella que no es controlable por parte de la empresa, además de provocar vacantes que tienen que ser cubiertas. En este tipo de rotación, los empleados ya capacitados y experimentados, que representan recursos humanos de alto valor para la empresa, abandonan ésta provocando un desequilibrio.

TIPOS DE ROTACION EXTERNA

SEPARACIONES VOLUNTARIAS O RENUNCIAS.

Son aquellas en las cuales el empleado deja de prestar sus servicios a la empresa por así convenir a sus intereses. La separación voluntaria puede ser benéfica o perjudicial para la empresa, dependiendo de lo eficiente que sea el empleado.

Generalmente la renuncia o separación voluntaria resulta perjudicial para la empresa, por el alto costo que representa y que más adelante se analizará.

Este tipo de rotación puede ser controlada si se determinan y eliminan las causas que originan las renuncias de los empleados y para este fin se utiliza la entrevista previa de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la empresa.

Aún si las cifras de cierta empresa se comparan favorablemente con otras empresas del mismo ramo, los directores y administradores de personal no deben estar satisfechos, a menos que estén seguros que la tasa de separaciones voluntarias sea tan baja como es posible y hasta que ellos conozcan que tan efectivamente está manejando su personal la empresa.

La renuncia del trabajador, es quizá la causa mejor, puede controlarse y por ello, deben investigarse las verdaderas causas de la renuncia (1)

Entre las principales suelen estar algunas de las siguientes:

a) Búsqueda de mejores salarios.

- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un . . . considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos, la lejanía de su hogar.

El empleado, al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide las percepciones a las que se ha hecho acreedor. Según la Ley Federal del Trabajo. (20)

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El trabajador que voluntariamente sale de la organización tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización y también tiene derecho a una constancia escrita relativa a sus servicios, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

RESCISION DE CONTRATO.

Quando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley, la empresa puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto, que de acuerdo con la ley puede ser causa de que el

(1) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 402 y 404

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166.

- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos, la lejanía de su hogar.

El empleado, al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide las percepciones a las que se ha hecho acreedor. Según la Ley Federal del Trabajo. (20)

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El trabajador que voluntariamente sale de la organización tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización y también tiene derecho a una constancia escrita relativa a sus servicios, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

RESCISION DE CONTRATO.

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley, la empresa puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto, que de acuerdo con la ley puede ser causa de que el

(1) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 402 y 404

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166.

trabajador rescinda el contrato de trabajo, en cuyo caso la empresa deberá pagarle la indemnización correspondiente.

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar a asesores y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costosos en tiempo, dinero y esfuerzo. (1)

JUBILACIONES.

Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo ordinariamente combinados con cierta edad. (20) es conveniente considerar:

a) Cuando el empleado, es jubilado forzosamente en una edad avanzada, aún cuando se le pague el mismo salario, fácilmente recibe un golpe que lo lesiona psíquica y moralmente.

b) Que la experiencia de un trabajador o empleado con muchos años de trabajo en la empresa, quizá siempre es un elemento que debe aprovecharse.

(1) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 402 y 404

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166.

INCAPACIDAD PERMANENTE

La incapacidad permanente total se define como la pérdida de facultades o actitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo. La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar, artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo. (14)

FALLECIMIENTO.

Cesación irreversible de las actividades vitales de los seres vivos. En los animales superiores, se caracteriza por la cesación de la respiración y la articulación de la sangre, por lo que él sufre alteraciones de enfriamiento, rigidez, hipostásis y fenómenos de putrefacción. El fallecimiento puede ocurrir por muerte natural o por accidente.

(14) Ley Federal Del Trabajo. Ed. Porrúa. México 1993.

2.4 COSTOS DE ROTACION DE PERSONAL.

“La problemática de la rotación de personal, con frecuencia, implica costos muy significativos y consecuentemente son de vital interés no sólo como un asunto propiamente contable, sino, más importante, como preocupación para el ejecutivo financiero cuando asesora a la administración en las áreas de planeación de recursos humanos”.

La rotación de personal constituye una pérdida para la Empresa, provocando vacantes que se tienen que cubrir, implicando un conjunto impresionante de costos y quizá en lo individual sean incidentales y poco importantes, pero en conjunto ascienden a una suma sustancial que no puede pasarse por alto. El departamento de personal gasta un gran porcentaje de su presupuesto en dichos costos, los cuales no son costos fijos, sino variables, y si la empresa experimenta un crecimiento en sus operaciones que exija un programa acelerado de contratación de personal, esos costos se elevarán hasta un grado que puede resultar significativo.

El ingreso de nuevos empleados a la organización trae consigo, costos que son necesarios erogar para cumplir con el ciclo para cubrir una vacante. (23)

(23) Stanley M., Babson J. Rotación, Depreciación y Obsolencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para el Personal. Ed. Limusa. México 1981. Págs. 58 y 61.

COSTOS DE EMPLEADO.

Incluyen todos los costos, directos e indirectos, asociados con la contratación. Algunos teóricos sostienen que solamente deben calcularse aquellos costos asociados con el despido y reemplazo, ya que hasta que una compañía no tenga separaciones adicionales a empleados en virtud de la expansión, y de que una empresa debe mantener la función del empleo. Sin embargo, la relación de costos, tal como se ha concebido aquí incluye toda la función de empleo a la organización, ya sea que la actividad este relacionada con la expansión interna o con los reemplazos. La función se prorratea entre contrataciones, reinstalaciones y re-contrataciones.

- 1.- Costos de anuncios para propósitos de contratación.**
- 2.- Cargos de impresión de publicaciones de la empresa tales como folletos sobre beneficios.**
- 3.- Comisiones de la agencia.**
- 4.- Honorarios por exploración.**
- 5.- Costos de selección o preselección, que incluyen el examen físico de aptitud y de las referencias.**

LA ROTACION DEL HOMBRE

- 6.- Gastos de viaje de los candidatos**
- 7.- Gastos de viaje de los reclutadores.**
- 8.- Sueldos y salarios de los empleados cuya responsabilidad primaria esta en la función de empleo**
- 9.- Una proporción razonable de los sueldos y salarios de empleados que dedican solo una parte de su tiempo al proceso de la contratación.**
- 10.- Sueldos y salarios de las personas que intervienen en el proceso de la entrevista y en juntas subsecuentes relacionadas directamente, o en conferencias para la toma de decisiones.**
- 11.- Asignación de costos de papelería.**
- 12.- Asignación de gastos normales indirectos.**

COSTOS DE ADIESTRAMIENTO Y COSTOS DE PUESTA EN MARCHA

Abarcan todos los costos de adiestramiento los gastos del personal de supervisión o no supervisión relacionado con el entrenamiento "sobre la marcha", de un nuevo empleado.

- 1.- Sueldos y salarios de supervisores y de personal clave no supervisor ocupado en el entrenamiento sobre la marcha.
- 2.- El costo de los materiales y equipo asociados directamente con el entrenamiento.
- 3.- Costo del tiempo perdido en la producción por el entrenador o supervisor que se le aleja de sus responsabilidades habituales.
- 4.- Sueldos y salarios del personal que lleva las estadísticas de la curva de aprendizaje y otros registros asociados.
- 5.- Sueldos y salarios de quienes preparan los materiales que han de usarse en el entrenamiento, sin incluir al supervisor.

Costos de puesta en marcha. Son los costos del trabajo subestándar realizado por un nuevo empleado. Estos costos continúan hasta que la productividad del empleado alcanza el rendimiento promedio en esa labor.

COSTOS DE ENTRENAMIENTO

Incluyen los gastos de entrenamiento formal en el aula, y no sobre la marcha, ya que estos últimos se consideran generalmente en los costos de adiestramiento.

- 1.- Sueldos y salarios del personal en entrenamiento.
- 2.- Costos de los materiales y suministros utilizados en la clase.
- 3.- Gastos indirectos normales prorrateados entre el número de personas que están siendo entrenadas.
4. - Costos de orientación y de visitas.
5. - Costos de seminarios especiales para entrenamiento y desarrollo fuera del lugar de trabajo.
6. - Ayuda escolar y reembolso de colegiaturas.
7. - Costo de los programas de renovación, tales como entrenamiento cíclico en ventas y cursos de actualización tecnológica.
8. - Costos relativos al reentrenamiento de empleados transferidos o promovidos que subsecuentemente se marchan.
9. - Desembolsos diversos (en gafetes, refrescos, fotografías, etc.).

GASTOS DE SEPARACION

Son aquellos que sobrevienen como resultado de la separación de un empleado.

1. - Costo de la producción perdida durante el reemplazo.
2. - Costos del período de inactividad del equipo de producción.

3.- Sueldos y salarios que intervienen en la separación, incluyendo el que efectúa la entrevista final, el proceso de terminación y el registro de nóminas y fondo de prestamos.

4. - Pago por indemnización correspondiente, conforme al artículo 5o. de la Ley Federal del Trabajo.

COSTO DE LA PERMANENCIA CORTA

Estos costos son muy difíciles de cuantificar, y a lo sumo es posible una estimación. Sin embargo, bien vale la pena aislarlos. Incluyen todos los costos atribuibles al comportamiento de los empleados que planean separarse.

1.- El costo de la disminución en la productividad del empleado.

2.- El costo de la disminución en la productividad de los compañeros que pasan un rato con el empleado que se ausenta conversando en despedidas.

3.- El costo del tiempo que el empleado pasa fuera buscando otro empleo.

4.- El costo del tiempo que el empleado invierte en llenar solicitudes, usando las facilidades que la empresa le brinda para reproducirlas y enviarlas.

3.- Sueldos y salarios que intervienen en la separación, incluyendo el que efectúa la entrevista final, el proceso de terminación y el registro de nóminas y fondo de préstamos.

4. - Pago por indemnización correspondiente, conforme al artículo 5o. de la Ley Federal del Trabajo.

COSTO DE LA PERMANENCIA CORTA

Estos costos son muy difíciles de cuantificar, y a lo sumo es posible una estimación. Sin embargo, bien vale la pena aislarlos. Incluyen todos los costos atribuibles al comportamiento de los empleados que planean separarse.

1.- El costo de la disminución en la productividad del empleado.

2.- El costo de la disminución en la productividad de los compañeros que pasan un rato con el empleado que se ausenta conversando en despedidas.

3.- El costo del tiempo que el empleado pasa fuera buscando otro empleo.

4.- El costo del tiempo que el empleado invierte en llenar solicitudes, usando las facilidades que la empresa le brinda para reproducirlas y enviarlas.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Al hablar de rotación de personal, debemos tomar en cuenta que este fenómeno, no solo trae problemas y desventajas, sino que acarrea por otro lado ventajas y beneficios para la empresa. Sin embargo, se considera que la rotación de personal presenta más aspectos negativos que positivos.

VENTAJAS

Entre las pocas ventajas que obtiene la organización cuando un empleado deja de prestar sus servicios, es el hecho de que el personal nuevo devengará salarios menores, que el personal que tiene gran antigüedad. Con esto la empresa disminuye los gastos fijos que se destinan al pago de salarios de los empleados.

Al contratar personal de nuevo ingreso, se contará con gentes cuyos derechos de antigüedad, serán menores para los casos de retiro, ya que si dejan de prestar sus servicios antes de cumplir con el período de 15 años que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 162, la empresa se verá exenta a pagar los derechos de la prima de antigüedad, que corresponden a 12 días de salario por cada año en servicio, pagadera al momento de retirarse por cualquier causa de la empresa. Esto representa otra ventaja ya que se verán minimizados los gastos que correspondan por éste concepto.

Otro beneficio, que por lo general es consecuencia de los puntos anteriores, es la contratación de personal más joven y en ocasiones más capaz, que experimentan con nuevas ideas o técnicas para desempeñar sus funciones. Pero por otro lado debemos tomar en cuenta que el personal de corta edad es el que presenta un alto índice de rotación.

Por otro lado y como ventaja de la rotación de personal es que tiene gente joven, y sobre todo tratándose de la que esta en contacto con el público, que por lo general es personal femenino. Esta puede ser una razón importante para aceptar una mayor rotación.

Al retirarse un empleado de la organización y durante la entrevista de salida, puede aportar información que permita tomar medidas preventivas y/o correctivas, con el propósito de disminuir la rotación. Por lo anterior se considera una ventaja adicional.

DESVENTAJAS

La rotación de personal provoca desajustes dentro de la estructura de la organización, tales como se mencionan:

- Aumento de las cargas de trabajo en el proceso de selección.
- Al existir un índice elevado de rotación de personal se requiere que la organización cuente con una cartera adecuada de candidatos, para cubrir las vacantes que se originen.
- Las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un oportuno y mejor reclutamiento. Es frecuente encontrar que por la prontitud para cubrir una vacante, se reclutan personas que con dificultad llenan los requisitos mínimos del puesto que se va a desempeñar, provocando una baja productividad, lo que finalmente se vera reflejado en el incremento del índice de rotación, por la separación del individuo de la empresa al no adecuarse a ella.
- Horas/hombre desaprovechadas. En las empresas se hace una estimación de las horas-hombre disponibles y las que se requieren para cumplir con un propósito

específico dado por la empresa. La capacidad de producción de bienes y servicios se calcula en base al personal con que se cuenta en una empresa, por lo que resulta evidente que la salida de empleados por causas no previstas provocan un desequilibrio en este factor.

- Disminución de la productividad. Cuando la empresa tiene elevados índices de rotación de personal, se cuenta con un número considerable de empleados, de reciente ingreso que al desempeñar sus nuevas actividades, lo hacen en menor cantidad y calidad, lo cual va en detrimento de la eficiencia que solo se alcanza mediante la práctica y la experiencia.

- Tiempo extraordinario que tiene que pagar la empresa a los empleados regulares para mantener el ritmo de trabajo con el objeto de que no se vea afectado el nivel de eficiencia durante el tiempo en el que se cubre la vacante..

- En la actualidad y por disposiciones legales, las empresas se ven obligadas a proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso. (Artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo). La renuncia voluntaria es una pérdida muy sensible para cualquier tipo de empresa, ya que se pierde el esfuerzo desarrollado para capacitar al personal.

- Necesidad de una mayor supervisión, con el ingreso de un nuevo elemento en la empresa, se requerirá de mayor supervisión para el adecuado desempeño de las funciones que le asignen. Esto provoca que el supervisor descuide a los otros empleados, ocasionando cierto desequilibrio en el ritmo habitual de supervisión. Por lo anterior se deduce que a mayor experiencia menor necesidad de supervisión y viceversa.

- Otra desventaja es que el personal que ingresa a la organización devenga el mismo sueldo que sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, pero sin alcanzar la eficiencia de éstos. Falta de integración y coordinación. Cuando el personal esta constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que se sienta formar parte de ésta y tome interés por sus problemas, por la misma razón ese personal difícilmente se coordinara con el resto de los empleados.

- La imagen de la empresa. Cuando una empresa constantemente se está viendo en la necesidad de cambiar a su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que la gente que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.

- Divulgación de sistemas y procedimientos. Se dan casos en los cuales ex-empleados dan a conocer a otras empresas del ramo algunos sistemas y/o procedimientos, ya sea por que le ayuden en su nuevo empleo, porque él los ideó o solamente para ganar la aceptación de sus jefes. (20)

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 165 y 166

2.6 CALCULO DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Así como, la lectura alta en un termómetro clínico es un signo para que el médico note que algo está seriamente mal en el organismo humano, así también un alto índice de rotación de personal es una señal de alarma para la dirección de que algo anda mal, no que está mal, así la tasa de rotación simplemente alarma, no diagnostica. Una alta temperatura puede significar pulmonía, sarampión o paperas. Una tasa alta de rotación puede significar practicas de personal pobres, deficiente supervisión o políticas de la compañía también pobres. Una tasa de rotación demasiado baja, como una lectura inferior a la normal en el termómetro, puede ser también señal de peligro.

El cálculo del índice de rotación de personal es un instrumento indispensable que ayuda, en la administración de recursos humanos, a detectar las deficiencias que puedan existir en las políticas, sistemas, procedimientos, supervisión, etc. dentro de las áreas de la empresa, para establecer medidas correctivas o preventivas según sea el caso.

Es recomendable que estos índices no se lleven sólo a nivel empresa, sino que el cálculo se realice por: Direcciones, Areas, Departamentos, Sucursales, Unidades, Secciones, etc., con la finalidad de detectar a qué nivel y con qué frecuencia se presenta la rotación de personal en forma excesiva.

Es importante que toda la empresa cuente con un sistema que le proporcione tasas o índices de rotación de personal periódicamente, con la finalidad de poder detectar cualquier diferencia significativa en lo que al movimiento de su personal se refiere. Existen diversas

fórmulas para calcular el índice de rotación a continuación se presentan algunas.

El término tasa de rotación se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización. La tasa de rotación de personal para un departamento u organización puede ser un indicador importante de la eficiencia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas por personal administrativo y de supervisión, así como por el departamento de personal.

Según una encuesta de Personnel Policies Forum de Estados Unidos, más de la mitad de las compañías que computan tasas de cambios de personal utilizan esta fórmula.

El departamento de trabajo de los EE.UU. (1974), sugiere la siguiente fórmula para computar las tasas de cambios o rotación de personal.

$$\frac{\text{No. de renuncia en un mes}}{\text{No. de empleados a medio mes}} \times 100$$

Se puede computar tasas independientes para los varios departamentos o divisiones de una organización y se pueden computar tasas independientes para los distintos tipos de cambios de personal tales como renuncia, despidos, muertes, jubilaciones, despidos temporales y traslados.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Según la Labor Policy and Practice-Personnel Management, otro método consiste en eliminar de los cálculos las separaciones inevitables que incluyen la terminación de empleos temporales, transferencias, separaciones por enfermedad, muerte o matrimonio. (9)

Esta relación produce lo que probablemente sea la evaluación más significativa de la eficacia de un programa de administración de personal ya que puede servir para dirigir la atención a aquella porción de la rotación de personal que se puede reducir. También representa aquella porción que la dirección tiene la mayor oportunidad de controlar mediante su programa de administración de personal por medio de mejor selección, entrenamiento, liderazgo de los supervisores, mejores condiciones de trabajo, mejores sueldos y oportunidades de ascenso.

La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas con referencia a las renunciadas (empleados que inician la separación es el más usado). (4)

El porcentaje de renunciadas es el número de separaciones durante el mes dividido entre el número total de empleados en la nómina en el período de pago cuyo final se aproxime mas al 15 del mes. (Los porcentajes de despidos, abandono de empleo, etc... pueden calcularse en la misma forma).

(9) Hernandez, Suerdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal Cincinnati Ohio, U.S.A. South-Western Publishing co. 1984. Págs. 298, 299 y 300.

(4) Chruden, Herbert j., Sherman, Arthur W. Op. Cit. Págs. 571 y 572.

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

Otro método es uno en el cual el porcentaje está basado en separaciones inevitables. Si S es igual al total de separaciones en el período elegido y SI las separaciones inevitables, la fórmula se convierte en.

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

Según la Labor Policy and Practic. Las separaciones inevitables incluyen la terminación del empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones debidas a enfermedad, muerte o matrimonio. Este último método proporciona lo que quizá sea la medida más significativa de la efectividad de un programa de personal, puesto que puede servir para dirigir la atención a esa porción de rotación de empleados que puede ser reducida. También representa la porción de rotación que la gerencia tiene mayor oportunidad de controlar mediante su programa de personal por medio de mejor selección, entrenamiento, jefatura, supervisores, condiciones de trabajo mejoradas, mejores salarios y oportunidades de progreso.

Lo más importante en materia de rotación es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

La fórmula para llevar índices de rotación en un período determinado año, semestre, mes, sera: (1)

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

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel moral de trabajo de la misma, que 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 bajo índice de rotación.

Una de las fórmulas para establecer el índice de rotación es :

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

(1) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit: Págs. 406 y 411

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación.

Las más frecuentemente empleadas son: (20)

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

$$b) \quad R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación (porcentaje)

B = Número total de bajas.

N = Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

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

El cálculo del índice de rotación de personal esta basado en el volúmen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales. (3)

La ecuación que recomendamos para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

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

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación.

Las más frecuentemente empleadas son: (20)

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

$$b) \quad R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación (porcentaje)

B = Número total de bajas.

N = Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

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

El cálculo del índice de rotación de personal esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales. (3)

La ecuación que recomendamos para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

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

(20) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág . 166

(3) Chivenato; Idalberto. Op. Cit. Págs. 156 y 158.

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período 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 existentes en la iniciación y en la finalización del período dividida por dos.

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

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

Según Joseph C. Augustine en "Personnel Turnover" prefiere no considerar las admisiones (entradas) en el computo del índice de rotación de personal. En este caso, la ecuación sería:

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

Nuestro punto de vista es el que esta ecuación por ser parcial, enmascara los resultados, porque no considera el ingreso de recursos humanos que influyen

hacia dentro de la organización alternando el volúmen de recursos humanos disponibles.

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

Una investigación realizada entre 34 grandes empresas de San Pablo, en septiembre de 1972, localizó las dos fórmulas de rotación de personal más frecuentemente adoptadas: (3)

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

Donde:

D = Cantidad de egresos ; y

EM = Efectivo medio en el mes.

$$2.- \quad \text{Indice} = \frac{D \times 100}{(N1 + N2 + \dots + Nn)}$$

a

De donde:

$D =$ Egresos espontáneos que deben ser reemplazados.

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

$a =$ Número de meses en el período.

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

El índice de rotación ideal será aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que representa distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En rigor, no hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Lo que vale es la situación estable del sistema, alcanzada mediante auto-regulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas.

Hay, sin embargo, empresas que evalúan la rotación del personal también por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, la organización. En estos casos, cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la ecuación : (3)

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones) ; y

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

Así, se considera también el flujo interno del personal a través de los varios subsistemas de la organización.

CAPITULO TRES
METODOLOGIA

3.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se realizan estudios con teorías extranjeras sin validarse en México por lo que los investigadores reportan resultados contradictorios debido a que no son validos y no existe gran variedad de estudios que ayuden a mejorar el reclutamiento y selección del personal, así como la capacitación para disminuir la rotación de personal. Es por lo que se decide realizar este tipo de estudio en esta empresa para que de alguna forma conozcan lo que les afecta y lleguen a tener un mejor manejo en su rotacion de personal.

En esta investigación la rotación de personal está enfocada al puesto de empleado de tienda en una tienda de autoservicio en el giro comercial, se investiga dicho puesto pues es el que presenta mayor índice de rotación dentro de la organización.

El análisis efectuado del puesto, de empleado de tienda motivo de este estudio, con respecto al índice de rotación en los últimos tres años nos muestra lo siguiente:

AÑO	NO. DE RENUNCIAS	INDICE ROTACION
1999	678	155.25
1994	808	218.05
1995 (HASTA 19 DE AGOSTO)	552	110.01

Debido a que dentro de esta organización no existen estudios que relacionen la motivación con la rotación de personal. Se decide investigar si existe alguna relación entre ambos factores que influya en el incremento del índice de rotación de personal.

3.3.2.OBJETIVOS

Son puntos de referencia o señalamiento que guían el desarrollo de la investigación hacia cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos. Estos objetivos, de acuerdo a su alcance, se plantean a continuación:

Establecer la relación que existe entre motivación y rotación de personal.

Identificar los tipos de motivación que maneja el empleado de tienda.

Identificar los factores que determinen el mejorar el nivel de rotación de personal.

3.3.3.HIPOTESIS

Hi. La motivación es un factor que afecta en forma significativa sobre la permanencia de los empleados en la organización.

Ho. La motivación es un factor independiente que no afecta en forma significativa sobre la permanencia de los empleados en la organización.

H1. La motivación de afiliación aumenta la rotación de personal.

H2. La motivación de afiliación disminuye la rotación de personal.

H3. La motivación de afiliación no guarda relación con la rotación de personal.

H1. La motivación de logro aumenta la rotación de personal.

H2. La motivación de logro disminuye la rotación de personal.

H3. La motivación de logro no guarda relación con la rotación de personal.

H1. La motivación de poder aumenta la rotación de personal.

H2. La motivación de poder disminuye la rotación de personal.

H3. La motivación de poder no guarda relación con la rotación de personal.

3.3.4.DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo se llevó a cabo por medio de una investigación de campo, apoyandose básicamente en la aplicación del test de motivación de McClelland, dando seguimiento al tipo, de motivación de la muestra y explorando la posible relación existente entre motivación y rotación de personal. Se aplicó una prueba piloto para validar el instrumento resultando una confiabilidad significativa al 95% por lo que el instrumento es confiable y se decide aplicarlo.

3.3.5.PROCEDIMIENTO

Se aplicó en dos fases. La primera fase se realizó el primer día de capacitación a la llegada de los sujetos de nuevo ingreso antes de la inducción, se reunió a la gente en la sala del centro de capacitación entregándoles el test, se les leyeron las instrucciones aclarándoles las dudas, ya aclaradas se comenzó la aplicación dándoles un tiempo de 30 minutos para su solución, al término del tiempo se recogieron los test y posteriormente se evaluarón.

La segunda fase se aplicó el último día de capacitación al término del curso, se reunió a toda la gente entregándole los test de motivación de McClelland, se les leyeron las instrucciones, aclarándoles las dudas, ya aclaradas comenzó la aplicación dándoles un tiempo de 30 minutos para su solución, al término del tiempo se recogieron los test y posteriormente se evaluarón.

Se hizo una comparación del tipo de motivación según el test antes de tomar el curso de capacitación y la variación después de tomarlo, verificando si tenía influencia o se modificaban algunos factores de los que mide el Test de Motivación de McClelland.

3.3.6.SUJETOS

Se tomo como muestra una población de sujetos que recibían curso de capacitación para empleado de tienda de primer ingreso.

La muestra consto de 41 personas en donde había 34 hombre y 7 mujeres siendo su nivel de estudios de 10 personas solamente con secundaria terminada y toda la población restante se encontraba a nivel de preparatoria

trunca o terminada, siendo de un nivel socioeconómico medio bajo, y sus edades oscilaban entre los 18 y 25 años cumplidos. Todos ellos ya contratados por la empresa.

3.3.7.ESCENARIO

Se realizó en el centro de capacitación de 7-eleven localizado en Calzada México Tacuba No. 459, Col. Popotla, en México D. F., en una sala de aproximadamente 10 x 8 mts.

3.3.8.MATERIAL

- Test de Motivación de McClelland.

- Lápiz o Pluma.

Se les entrega el test leyendoles las instrucciones e indicándoles el tiempo que tienen para contestarlo, aclarando todas las dudas existentes, posteriormente comenzaban a contestarlo.

Se evalúa el contenido en base a la motivación de afiliación, poder y logro.

3.3.9. INSTRUMENTO

PRUEBA DE MOTIVACION

NOMBRE _____ FECHA _____
EDAD _____ GRADO DE ESTUDIOS _____
PUESTO QUE SOLICITA _____

Esta prueba le dará una oportunidad para mostrar su grado de motivación y su comprensión acerca de porqué las personas se comportan como lo hacen. En la parte superior de cada página encontrará una descripción del comportamiento característico de una persona. Usando su imaginación, escriba una breve historia sobre el modo de ser de la persona y porqué se comporta como lo hace. Para recordarles algunos puntos que debe incluir en su narración encontrará cuatro preguntas en la página. Ellas son:

- 1.- Cómo es esta persona ?
- 2.- Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?
- 3.- Qué es lo que piensa ? Qué es lo que quiere ?
- 4.- Qué va a suceder ? Qué se va a hacer ?

Tendrá 5 minutos para escribir cada narración, por lo que puede dedicar más o menos un minuto a cada pregunta. Recuerde que las preguntas son solamente una guía para su historia y no necesita responderlas en forma específica. Debe escribir una narración continua, no una serie de respuestas a las diferentes preguntas.

Trate de que sus narraciones sean TAN INTERESANTES y TAN DRAMATICAS como le sea posible.

NO DEDIQUE MAS DE 5 MINUTOS A CADA NARRACION; desde que empieza la prueba tendrá TREINTA MINUTOS para resolverla, pero si lo desea, puede hacerla en menos tiempo.

A FELIPE LE GUSTA SU TRABAJO Y ESTA BIEN PAGADO, SIN EMBARGO DECIDIO PONER UN NEGOCIO PROPIO.

1.-¿ Cómo es esta persona ?

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va hacer ?

Quando haya terminado esta narración, siga con la siguiente. Procure no dedicar más de 5 minutos a cada narración.

GREGORIO ES MUY ACTIVO EN EL PROGRAMA PARA MEJORAR EN LOS BARRIOS BAJOS. FUE LA CABEZA DE LA DELEGACION PARA HABLAR CON EL REGENTE.

1.-¿ Cómo es esta persona ?

2.- ¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va hacer ?

Quando haya terminado esta narración, siga con la siguiente. Procure no dedicar más de 5 minutos a cada narración.

GERARDO PASA LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO DIBUJANDO Y PINTANDO.

1.- ¿ Cómo es esta persona ?

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ?

Quando haya terminado esta narración, siga con la siguiente. Procure no dedicar más de 5 minutos a cada narración.

DON ENCUENTRA SU TRABAJO INTERESANTE PORQUE PRESENTA MUCHAS OPORTUNIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS.

1.-¿ Cómo es esta persona ?

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ?

Quando haya terminado esta narración, siga con la siguiente, procure no dedicar más de 5 minutos a cada narración.

ESTEBAN ES UN BUEN ORGANIZADOR, MUY A MENUDO LO ELIGEN DIRECTOR DEL COMITE.

1.-¿ Cómo es esta persona ?

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ?

Quando haya terminado esta narración, siga con la siguiente. Procure no dedicar más de 5 minutos a cada narración.

RAYMUNDO NO SABE QUE CONTESTAR CUANDO SU ESPOSA LE DICE QUE DESEARIA QUE NO TRABAJARA TIEMPO EXTRA TAN A MENUDO.

1.-¿ Cómo es esta persona ?

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado ?

3.-¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ?

4.-¿ Qué va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ?

CAPITULO CUATRO
RESULTADOS

RESULTADOS

CONTENIDO DE CUADROS.

CUADRO No. 1

En este cuadro se esta representando el total de la muestra con la que se trabajo, consta de 41 personas donde se observa que tanto en la primera aplicación como en la segunda aplicación existe una diferencia significativa en cuanto a la motivación de poder con referencia a las otras como son motivación de afiliación y motivación de poder.

CUADRO No. 2

Este cuadro nos esta representando el número de personas que se dieron de baja en un plazo menor de 15 días, y fueron un total de 31 personas las que decidieron salir, por diferentes motivos. Aquí también se demuestra tanto en la primera y segunda aplicación una baja significativa en cuanto a la motivación de poder siendo en la primera aplicación la motivación de afiliación la más alta y en la segunda aplicación es la motivación de logro.

CUADRO No. 3

En este cuadro se representan a las personas que aun siguen laborando en la empresa y son 10 personas, también se observa que tanto como en la primera y segunda aplicación la motivación de logro es la más baja.

CUADRO No. 4

En este cuadro se esta representando los resultados de la fórmula estadística de la chi (2) de la primera aplicación. Siendo la chi de la tabla obtenida de 0.103 tomada al 95% con 2gl.

CUADRO No. 5

En este cuadro se están representando los resultados de la fórmula estadística de la chi (2) de la segunda aplicación, que aunque la chi de la tabla obtenida sea igual a la primera aplicación se observa una variante en la suma final.

CUADRO No. 6

En este cuadro se están representando la correlación que existe entre las dos aplicaciones siendo el resultado de la tabla de 0.2875 y la chi (2) de la segunda aplicación corresponde a 43.773.

CUADRO No. 7

Nos representa de una manera grafica como se encuentran los parámetros de la motivación de afiliación, logro y poder. Del total de la muestra que fue de 41 personas en cuanto a la primera y segunda aplicación. Observandose en las dos graficas que la motivación de poder siempre es la más baja existiendo una variabilidad mínima entre motivación de afiliación y motivación de logro.

CUADRO No. 8

Nos representa de una manera grafica como se encuentran los parámetros de evaluación correspondientes a motivación de afiliación, poder y logro. En las personas que se dieron de baja en un plazo menor de 15 días. Sobresaliendo que la motivación de poder es la más baja no existiendo una gran variante entre las otras dos motivaciones en ninguna de las dos aplicaciones.

CUADRO No. 9

Nos esta representando graficamente los resultados obtenidos de los parámetros de evaluación como son la motivación de afiliación, logro y poder de la primera y segunda aplicación del personal que aún se encuentra laborando en la empresa. Se observa tanto en esta como en las gráficas anteriores que la motivación de poder es la más baja y en cuanto a los otros dos parámetros hay una diferencia significativa donde en la segunda aplicación aumenta la motivación de afiliación y la motivación de logro de estas personas.

CUADRO 1

TOTAL DE LA MUESTRA						
SUJETO	PRIMERA APLICACION			SEGUNDA APLICACION		
	AFILIACION	LOGRO	PODER	AFILIACION	LOGRO	PODER
1	2	4	0	1	5	0
2	1	5	0	1	5	0
3	3	2	1	4	2	0
4	3	3	0	2	4	0
5	4	2	0	0	1	5
6	3	2	1	4	2	0
7	2	3	1	2	4	0
8	1	5	0	1	5	0
9	4	1	1	4	2	0
10	2	4	0	4	1	1
11	2	3	1	2	4	0
12	3	3	0	0	4	2
13	4	2	0	5	1	0
14	5	1	0	1	5	0
15	3	2	1	5	1	0
16	6	0	0	5	1	0
17	4	0	2	5	1	0
18	6	0	0	4	2	0
19	4	2	0	3	3	0
20	3	3	0	3	3	0
21	3	2	1	2	3	1
22	4	2	0	5	1	0
23	1	5	0	1	3	2
24	5	1	0	5	0	1
25	3	2	1	2	4	0
26	3	3	0	4	1	1
27	5	1	0	3	3	0
28	0	5	1	3	3	0
29	2	4	0	2	4	0
30	1	5	0	3	3	0
31	3	3	0	2	4	0
32	2	1	3	3	2	1
33	4	2	0	4	2	0
34	0	4	2	3	2	1
35	2	4	0	0	5	1
36	0	4	2	2	4	0
37	5	1	0	3	3	0
38	2	4	0	0	6	0
39	2	3	1	1	5	0
40	2	4	0	3	3	0
41	4	0	2	3	1	2
SUMA	118	107	21	110	118	18
PROMEDIO	2.878	2.610	0.512	2.663	2.878	0.439

CUADRO 2**B A J A S**

SUJETO	PRIMERA APLICACION			SEGUNDA APLICACION		
	AFILIACION	LOGRO	PODER	AFILIACION	LOGRO	PODER
1	2	4	0	1	5	0
2	1	5	0	1	5	0
4	3	3	0	2	4	0
7	2	3	1	2	4	0
8	1	5	0	1	5	0
9	4	1	1	4	2	0
10	2	4	0	4	1	1
11	2	3	1	2	4	0
13	4	2	0	5	1	0
14	5	1	0	1	5	0
15	3	2	1	5	1	0
16	6	0	0	5	1	0
17	4	0	2	5	1	0
18	6	0	0	4	2	0
19	4	2	0	3	3	0
20	3	3	0	3	3	0
21	3	2	1	2	3	1
24	5	1	0	5	0	1
25	3	2	1	2	4	0
28	0	5	1	3	3	0
29	2	4	0	2	4	0
30	1	5	0	3	3	0
31	3	3	0	2	4	0
32	2	1	3	3	2	1
33	4	2	0	4	2	0
34	0	4	2	3	2	1
35	2	4	0	0	5	1
36	0	4	2	2	4	0
37	5	1	0	3	3	0
39	2	3	1	1	5	0
41	4	0	2	3	1	2
SUMA	88	78	18	86	82	8
PROMEDIO	2.830	2.548	0.613	2.774	2.688	0.258

CUADRO 3

SUJETO	PRIMERA APLICACION			SEGUNDA APLICACION		
	AFILIACION	LOGRO	PODER	AFILIACION	LOGRO	PODER
3	3	2	1	4	2	0
5	4	2	0	0	1	5
6	3	2	1	4	2	0
12	3	3	0	0	4	2
22	4	2	0	5	1	0
23	1	5	0	1	3	2
28	3	3	0	4	1	1
27	5	1	0	3	3	0
38	2	4	0	0	6	0
40	2	4	0	3	3	0
SUMA	30	29	2	24	28	10
PROMEDIO	3	2.8	0.2	2.4	2.8	1

CUADRO 4

PRIMERA APLICACION

FRECUENCIAS OBTENIDAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	2 839	2 548	0 613	6 000
BAJAS	3 000	2 800	0 200	6 000
SUMA	5 839	5 348	0 813	12 000

FRECUENCIAS ESPERADAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	2 919	2 674	0 406	6 000
BAJAS	2 919	2 674	0 406	6 000
SUMA	5 839	5 348	0 813	12 000

FRECUENCIAS ESPERADAS-OBTENIDAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.081	0.126	(0.206)	0.000
BAJAS	(0.081)	(0.126)	0.206	0.000
SUMA	0.000	0.000	0.000	0.000

FRECUENCIAS ESPERADAS OBTENIDAS AL CUADRADO				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.007	0.016	0.043	0.065
BAJAS	0.007	0.016	0.043	0.065
SUMA	0.013	0.032	0.085	0.130

FRECUENCIAS ESPERADAS OBTENIDAS AL CUADRADO ESPERADO				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.002	0.006	0.105	0.113
BAJAS	0.002	0.006	0.105	0.113
SUMA	0.004	0.012	0.210	0.226

CUADRO 5

SEGUNDA APLICACION

FRECUCIAS OBTENIDAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	2.774	2.968	0.258	6.000
BAJAS	2.4	2.6	1	6.000
SUMA	5.174	5.568	1.258	12.000

FRECUCIAS ESPERADAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	2.919	2.674	0.406	6.000
BAJAS	2.919	2.674	0.406	6.000
SUMA	5.839	5.348	0.813	12.000

FRECUCIAS ESPERADAS-OBTENIDAS				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.145	(0.294)	0.148	0.000
BAJAS	0.519	0.074	(0.594)	0.000
SUMA	0.665	(0.219)	(0.445)	0.000

FRECUCIAS ESPERADAS OBTENIDAS AL CUADRADO				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.021	0.086	0.022	0.129
BAJAS	0.270	0.006	0.352	0.628
SUMA	0.291	0.092	0.374	0.757

FRECUCIAS ESPERADAS OBTENIDAS AL CUADRADO ESPERADO				
	AFILIACION	LOGRO	PODER	SUMA
VIGENTES	0.007	0.032	0.054	0.094
BAJAS	0.092	0.002	0.867	0.961
SUMA	0.100	0.034	0.921	1.055

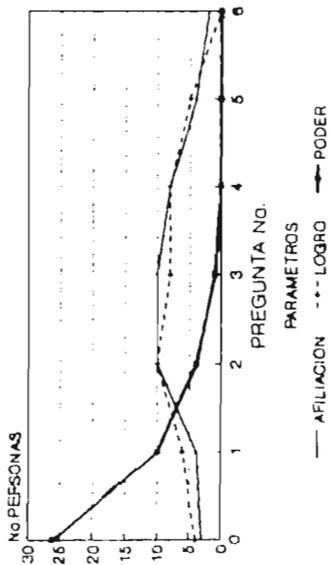
CUADRO 6

CORRELACION ENTRE APLICACIONES	
AFILIACION	0.416496
LOGRO	0.532718
PODER	0.026383
CHI DE LA TABLA	0.02875

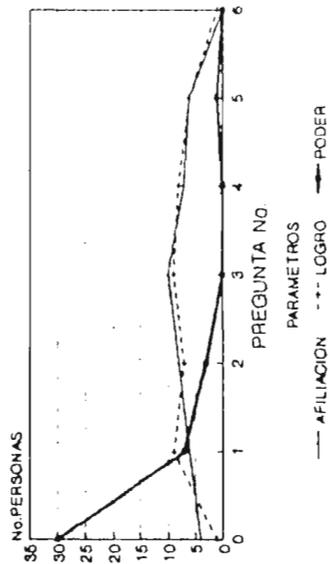
CHI CUADRADA ENTRE APLICACIONES	
AFILIACION	27.99228
LOGRO	21.75508
PODER	27.20431
CHI DE LA TABLA	43.773

TOTAL DE LA MUESTRA

PRIMERA APLICACION



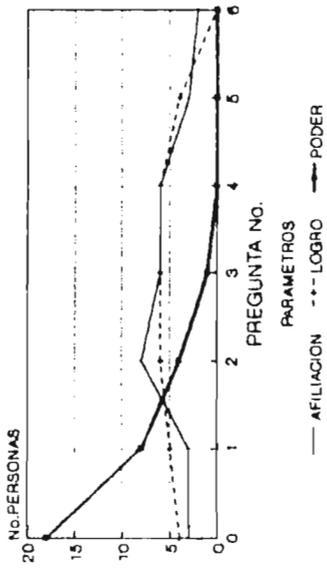
SEGUNDA APLICACION



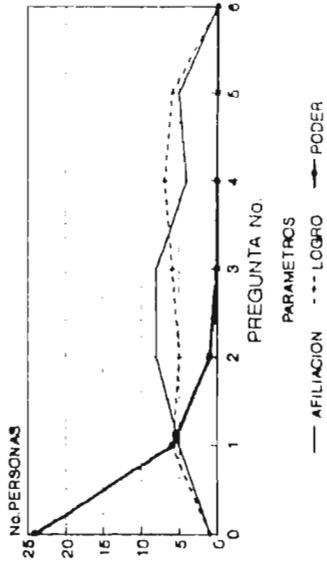
Cuadro No. 7

BAJAS

PRIMERA APLICACION



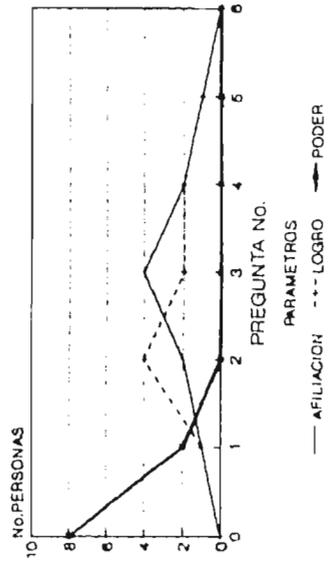
SEGUNDA APLICACION



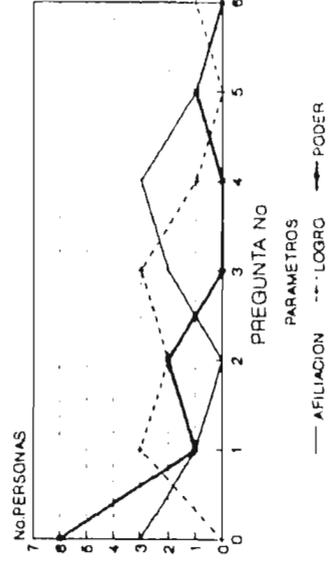
Cuadro No. 8

VIGENTES

PRIMERA APLICACION



SEGUNDA APLICACION



Cuadro No. 9

CAPITULO CINCO
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se comprueba la hipótesis que dice "La motivación es un factor independiente que no afecta en forma significativa sobre la permanencia de los empleados en la organización", ya que se identificaron que existen agentes externos que atañen directamente como son la edad, el sexo, la escolaridad, lo social y lo económico.

Existen diferencias entre las personas que conforman la muestra vigente y la muestra de bajas.

La muestra de bajas cumple con la hipótesis que menciona que "La motivación de afiliación y poder aumentan la rotación de personal". Debido al perfil que presentan los sujetos de la muestra, la mayor parte son de sexo masculino, con una edad de 18 a 22 años, con un nivel de escolaridad de preparatoria terminada o cursando la universidad y con un nivel socio-económico medio bajo.

De acuerdo a las características antes mencionadas se puede decir que les interesan las relaciones sociales y sobre salir en un grupo.

En cuanto a la relación con las teorías de expectativa con la muestra que provoca baja se puede decir que cumple con sus metas personales y necesidades, hacia lo que desean realizar aún plazo inmediato aunque existen diversas políticas y procedimientos de la empresa que impiden cubrir por completo las necesidades de los sujetos y llegar a una satisfacción.

Además estas teorías hacen referencia de que la satisfacción esta dada en base a las recompensas que se obtienen con el esfuerzo que se realiza y si estas no son motivantes o cubren sus necesidades no los satisface.

En cuanto a los modelos de contenido específicamente a las necesidades de las que habla Maslow, existen factores externos que ayuden al sujeto para que se cumplan las primeras necesidades, por lo que necesita de otro tipo de incentivos diferentes a los que la empresa les brinda, para cubrir sus necesidades y llegar a la autorrealización.

Su relación con la teoría de Herzberg la organización no cumple con todos los factores que llegan a provocar una motivación efectiva hacia el empleado, como son factores de contenido y factores de higiene, entre los que se encuentran el logro, reconocimiento, progreso, crecimiento hacia el trabajo. Ya que este crecimiento puede solo llegar a realizarse a largo plazo por el nivel de puesto en el que ellos entran y existe mucho más gente arriba que ellos, tienden a desesperarse también por las actividades que realizan y su nivel de escolaridad influye mucho ya que ellos prefieren otros tipos de puestos.

A continuación se hablara de los sujetos que conforman la muestra vigente, cuentan con un nivel socio-económico bajo, edad entre 23 y 26 años, escolaridad secundaria terminada, sexo masculino.

Toda esta muestra obtuvo la puntuación de la segunda aplicación en la necesidad de logro por lo que por estas características se cumple la hipótesis que dice "La motivación de logro no guarda relación con la rotación de personal".

La relación que existe con las teorías de expectativas es que en estos sujetos la recompensa afecta directamente el desempeño que ellos tengan en la actividad a realizar, ya que no importa si cumple o no con sus metas a un largo plazo, tienen otro tipo de necesidades y no importa la satisfacción personal en ese momento sino satisfacer sus

necesidades y en el momento en que la recompensa no es suficiente para vivir se van.

Con los modelos de contenido específicamente los de Abraham Maslow, aquí no existen factores externos que ayuden a cubrir las necesidades primarias, por lo que tienen una gran motivación para realizar las actividades que les indiquen y con esto ayudan a satisfacer sus necesidades como son las fisiológicas, de seguridad, afiliación y estima.

En cuanto a la teoría de Herzberg la empresa llega a cubrir factores de contenido y de higiene que provocan una motivación eficaz en el empleado para que permanezca en la empresa y realice las actividades que se le indiquen en su momento, ya que los factores son logro, progreso y crecimiento, su nivel de escolaridad es bajo y ellos tienen otro tipo de responsabilidades que los llevan a permanecer en el empleo y que se cubran sus objetivos a largo plazo ellos ya desean estabilizarse para irse desarrollando.

En el caso de la afiliación y el logro la prueba de McClelland alcanzó una confiabilidad (coeficiente de estabilidad) de .42 y .53 que resultan significativos considerando una correlación de .29 significativo al 95%.

Por lo que la necesidad de logro es la que más motiva a los sujetos para permanecer en el empleo ya que cubre sus necesidades y expectativas, es una muestra con un nivel de edad más avanzada, un nivel de escolaridad más bajo, y con un mayor número de responsabilidades que cubrir, por lo que desean desarrollarse e ir creciendo junto con la empresa para que en algún momento sus niveles de percepciones sean más altos y cubran sus necesidades. Por lo que tienden a permanecer en el empleo por más tiempo o hasta que la empresa de acuerdo a sus políticas y procedimientos ya no cubra sus necesidades entonces optan por otras expectativas de empleo.

Por lo tanto el tipo de motivación que presentan los sujetos de la muestra no son afectados por los cursos de inducción o capacitación ya que no presentan efectos significativos sobre su permanencia o no en el empleo.

CAPITULO SEIS
BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1985.
- 2.- Cofer C.N. Appley M. H. Psicología de la Motivación. Teoría de investigación. Ed. Trillas, México 1982.
- 3.- Chivenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill, México 1986.
- 4.- Chruden, Herbert J. Sherman, Arthur W. Administración de Personal. Ed. Cía. Continental. México 1982.
- 5.- Elorza, Haroldo. Estadística para Ciencias del Comportamiento. Ed. Harla, México 1987.
- 6.- Fleishman, Edwin A. y Passs, Alan R. Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Ed. Trillas, México 1979.
- 9.- Hernández, Suerdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Cincinnati ohio, U.S.A. South-Western. Publishing Co. 1984.
- 10.- Instituto Nacional de Administración Pública. Administración de Recursos Humanos en el Sector Público. México 1978.
- 11.- Katz, Daniel y Lahn, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trilla, México 1986.
- 12.- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Administración. Ed. McGraw Hill. México 1985.
- 14.- Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa, México 1993.

- 15.- Levin Jack. Fundamentos de estadística en la investigación social. Ed. Harla. México 1979.
- 16.-Luthans, Fred. Introducción a la Administración un Enfoque de Contingencias. Ed. McGraw Hill, México 1984.
- 18.- Pigoros y Myers. Administración de Personal. Ed. Continental. México 1965.
- 19.- Programa de Desarrollo Directivo. Estrategias de Motivación Volumen 9. IMSS. México 1990.
- 20.- Reyes Ponce, Agustin. Administración de Personal. 1er. parte. Ed. Limusa, México 1982.
- 22.- Shein, Edgar H. Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall. Internacional. México 1993.
- 23.- Stanley M., Babson J. Rotación, Depreciación y Obsolencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para el Personal. Ed. Limusa. México 1981.

**CAPITULO SIETE
HEMEROGRAFIA**

HEMEROGRAFIA

7.- Gaudet Frederich, J. What top management doesn't know about turnover. Personnel. Volúmen 34, Número 75, Marzo-Abril, 1958. U.S.A.

8.- Hamilton Alexander. Institute. Como reducir el ausentismo y la rotación. Modern Bussines Reparts. 1978. U.S.A.

13.- Lara Tapia, Héctor y Trejo Magaña, M. Motivación Laboral. Estilo Cognoscitivo y Enfermedad. Revista Mexicana de Psicología. Volúmen. 5. No. 1. Enero-Junio. México 1988.

17.-Montejo Velasco, Jesús. Encuesta sobre los sistemas de primas e incentivos salariales en la empresa. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ed. Madrid, España. Volúmen 4-1988 No. 9.

21.- Sánchez, Baglietto y López Herreros, Clara I. Satisfacción en el Trabajo en la Escala de Administrativos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ed. Madrid, España, Volúmen 4, 1988. No. 10.

24.- Valle Cabrera, Ramón y Alcaide Castro, Manuel. La gestión de Carreras y la Promoción en la Empresa. Managemen Today. Madrid. España. Julio 1986.