

00661  
32



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

Causas y efectos de la rotación de personal  
en la industria restaurantera.

**T E S I S**

que para obtener el grado de  
Maestro en Administración  
(Organizaciones)

presenta

Horacio Rafael Rodríguez Montalvo



Director de la Tesis: Carlos Eduardo Puga Murguía

Asesor de apoyo: Patricia Ibarguengoitia y Rentería

México, D.F.

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**" CUANDO EN LA VIDA SE NOS PRESENTAN OPORTUNDADES,  
NO PODEMOS DEJARLAS ESCAPAR,  
YA QUE JAMÁS SE REPITEN,  
JAMÁS VUELVEN;  
LLEGARÁN OTRAS,  
MÁS NO LAS MISMAS Y  
SIEMPRE NOS ESTAREMOS LAMENTANDO  
POR HABERLAS DEJADO IR."**

*Roger Patrón Luján*

**" EL PESIMISTA SE QUEJA  
DEL VIENTO;**

**EL OPTIMISTA ESPERA  
QUE CAMBIE;**

**EL REALISTA AJUSTA  
LAS VELAS."**

*William Arthur*

## AGRADECIMIENTOS

Hoy logro uno más de mis sueños y metas, reconozco que no fue fácil y menos por lo que he tenido que enfrentar en los últimos años. Pero también es cierto, que en este mismo periodo he aprendido, confirmado y sobretodo valorado muchas vivencias y personas que han estado, están y estarán conmigo siempre; A todos ustedes quiero expresarles mi más eterno agradecimiento y cariño.

Una vez más *TIA* lo he logrado,  
gracias por no abandonarme ni un momento.  
Te recuerdo y extraño cada día.

*LUPITA* gran parte de mi se formo con tu apoyo y amor.  
Además te agradezco el darme a mi estupendo primo  
*PABLO* al que quiero como a un hermano.

DONDE QUIERA QUE YO ESTE, USTEDES VIVIRAN SIEMPRE EN MI.

A mi *ABUELA* que por su apoyo, cariño y consejos he logrado ser lo que soy.

Soy afortunado por tenerte como madre, que me has apoyado y enseñado que todo se puede lograr sin perder la sonrisa del rostro. Te admiro *DHINA*.

Siempre he contado contigo y es algo que me ha ayudado a salir adelante, gracias *PADRE*.

Hemos vivido grandes momentos así como grandes dificultades y juntos hemos logrado salir adelante. Mi mayor tesoro es el tenerte como *HERMANO*; te admiro, te quiero y mi mayor deseo es el que siempre estemos *JUNTOS*.

Leerás está dedicatoria y sabrás que te agradezco de todo corazón los momentos tan bellos que me hiciste vivir; ojalá recuperes a esa niña tan alegre, atrevida, decidida y amorosa, que un día tuve el orgullo de conocer. Recuerda que mi cariño es sincero y siempre te deseare lo mejor del mundo *LUZ*.

Aunque se enojen, han dejado una gran huella de admiración y agradecimiento en mí, por su apoyo así como por sus enseñanzas que valoro mucho. *TIOS Carlos Juan y Araceli* les doy las gracias y les dedico este éxito.

A mis magníficos asesores de sistemas (*LIZ*) y de estadística (*FER*) que me apoyaron en la realización de la presente tesis, les agradezco su apoyo y valoro mucho su amistad.

En estos tiempos difíciles me has demostrado ser un gran amigo, mucha suerte en tus sueños *ALEX*.

Para todos y cada uno de los que me han mostrado ser verdaderos amigos: *CLAUDIA, SORAYA, LAJO, JONATHAN, SERGIO, HORACIO, JOHNY*, entre otros tantos; quiero agradecerles su apoyo y su amistad incondicional.

Les reitero mi agradecimiento a mi jurado por su tiempo y por los comentarios tan valiosos para la elaboración de mi tesis.

*M.P. Patricia Ibarbengoitia y Renteria*  
*M.A. Luz María Montoya Pérez*

*M.A. Ricardo Varela Juárez*  
*M.A. Gabriel Moreno Farias*

Mi respeto, admiración y sobretodo agradecimiento es al profesor que lejos de enseñarme unos temas de libro me ha dado la mejor de las lecciones que es el ejemplo de lo que es ser maestro a través de sus conocimientos, personalidad y actitud. Lo más importante que le debo es el no haberme permitido rendirme. *M.A. CARLOS EDUARDO PUGA MURGULA*, es uno de los mejores profesores que tiene nuestra gran universidad. Gracias por su apoyo y por todo lo que le aprendí.

ATENTAMENTE

Lic. Horacio Rafael Rodríguez Montalvo

## ÍNDICE

### Agradecimientos

### Introducción

Capítulo 1 Administración de Recursos Humanos.....	( 8 )
1.1 Origen de la Administración .....	( 16 )
1.2 Objetivos de la administración de personal.....	( 17 )
1.3 ¿Quién tiene a su cargo la administración de personal?.....	( 27 )
1.4 Función de Staff y función de línea.....	( 28 )
1.5 Principales actividades de la administración de personal.....	( 30 )
1.6 Productividad.....	( 32 )
1.7 Rotación de personal.....	( 38 )
1.7.1 Definición.....	( 39 )
1.7.2 Clasificación de la rotación.....	( 41 )
1.7.3 Causas de la rotación.....	( 41 )
1.7.4 Proceso de rotación.....	( 44 )
1.8 Factores relacionados con el grupo de trabajo.....	( 54 )
1.9 Factores individuales .....	( 54 )
1.10 Factores del mercado.....	( 60 )
1.11 Índices de rotación de personal.....	( 62 )
1.12 Métodos y estrategias utilizadas para evaluar la rotación de personal....	( 63 )
1.13 Efectos de la rotación.....	( 65 )
BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO UNO.....	( 70 )
Capítulo 2 Investigaciones, planteamientos y Teoría de motivación- higiene de Herzberg.....	( 75 )
2.1 Antecedentes de las investigaciones de Herzberg.....	( 76 )
2.2 Descripción de la muestra de sus investigaciones.....	( 76 )
2.3 Restricciones de su estudio.....	( 77 )
2.4 Enfoque metodológico que empleó en sus investigaciones.....	( 78 )
2.5 Técnicas del estudio que realizó Herzberg.....	( 78 )
2.6 Técnica de análisis de contenido empleado por Herzberg.....	( 79 )
2.7 Elementos del diseño de los estudios que fundamentaron su teoría	( 80 )

2.8 La entrevista semi-estructurada de Herzberg.....	( 81 )
2.9 El análisis de la entrevista semi-estructurada.....	( 81 )
2.10 Factores Higiénicos que propone Herzberg.....	( 83 )
2.11 Factores motivacionales que propone Herzberg.....	( 85 )
2.12 Resultados obtenidos por Herzberg en sus investigaciones.....	( 88 )
2.13 Definición de satisfacción laboral. ....	( 90 )
<b>BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO DOS.....</b>	<b>( 96 )</b>
<b>Capítulo 3 Industria restaurantera.....</b>	<b>( 98 )</b>
3.1 Antecedentes históricos.....	( 98 )
3.2 Antecedentes en México.....	( 99 )
3.3 Administración de servicios.....	( 100 )
3.4 Cuadro de unidades económicas.....	( 103 )
3.5 Asociación Mexicana de restaurantes A.C. ....	( 105 )
3.5.1 Principales actividades.. ....	( 105 )
3.6 Estructura de una empresa restaurantera .....	( 106 )
3.7 Estructura de un restaurante.....	( 109 )
3.8 Principales costos.....	( 112 )
3.9 Servicio restaurantero.....	( 113 )
<b>BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO TRES.....</b>	<b>( 115 )</b>
<b>Capítulo 4 Metodología de la tesis.....</b>	<b>( 116 )</b>
4.1 Planteamiento del problema.....	( 116 )
4.2 Justificación.....	( 117 )
4.3 Objetivos de investigación.....	( 120 )
4.4 Hipótesis general y de trabajo.....	( 121 )
4.5 Definición de variables.....	( 121 )
4.6 Universo, muestra y sujetos.....	( 124 )
4.7 Tipo de estudio.....	( 125 )
4.8 Cuestionario.....	( 126 )
4.9 Procedimiento.....	( 127 )

Capítulo 5 Resultados obtenidos.....	( 129 )
5.1 Análisis y discusión de resultados.....	( 129 )
5.2 Prueba de hipótesis.....	( 130 )
5.3 Resultados.....	( 135 )
 CONCLUSIONES.....	 ( 175 )
 PROPUESTA.....	 ( 178 )
 BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....	 ( 181 )
 ANEXOS.....	 ( 189 )
Cuestionario	
Artículo original sobre “Cuestionario de diagnóstico del trabajo”	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de un conjunto de organizaciones. Sean cuales fueran los motivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, económicos, etc.), las organizaciones atrapan por diferentes caminos a las personas, mismas que cada vez se vuelven más dependientes de la actividad organizacional.

Las sociedades modernas han venido creando entidades organizativas con el propósito de enfrentar numerosos problemas y circunstancias variadas, que exigen la integración coordinada de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual sólo es posible mediante el trabajo humano organizado y tecnificado.

En nuestros días, las organizaciones constituyen el medio donde el hombre se desenvuelve para realizar su trabajo. Allí pasa por lo menos una tercera parte de su vida tratando de encontrar los satisfactores que le permitan tener un pleno desarrollo como empleado, como ser humano o en ambos sentidos (Magulles y Praia, 1990).

Si partimos de la premisa, de que el trabajo es la actividad esencial en la vida de cualquier individuo, y considerando que la gente pasa en promedio 8 horas diarias trabajando dentro de una organización, es como resulta importante y justificable estudiar los sentimientos y actitudes favorables y desfavorables que los empleados tienen con respecto a su trabajo. Ya que si una persona se encuentra satisfecha con el trabajo que desempeña, esto repercutirá de diferentes formas tanto en su vida familiar, social, como también a nivel de la estructura organizacional.

Incluso se sabe que factores como los accidentes de trabajo, la baja productividad en el empleado, el ausentismo y la rotación excesiva de personal, están íntimamente vinculados con una elevada insatisfacción que experimenta el trabajador en relación a la actividad laboral que desempeña.

Durante los últimos diez años, en México se han realizado diversas investigaciones con el fin de analizar el grado de satisfacción laboral que manifiesta el trabajador en diferentes ambientes de trabajo, tales como instituciones de seguridad, compañías de seguros, oficinas administrativas (Aguilar, 1993; Pérez, 1992; Bermejo, 1987), considerando variables como sexo, estado civil, escolaridad, tipo y nivel de trabajo (Rodríguez y Mendoza, 1991; Aguilar, 1987; García, 1985) y en relación a factores como motivación de logro, hacinamiento, productividad y accidentalidad en el trabajo (Barrios, 1994; Aguilar, Arriola, Gómez, 1993; Dávila y Fernández, 1992).

Desafortunadamente en lo concerniente al problema de la rotación de personal poco se ha investigado sobre la influencia que pudiera tener la satisfacción laboral para que un empleado decida abandonar su trabajo.

Reconociendo la importancia que tiene la Satisfacción Laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es necesario e indispensable ampliar su campo de estudio. De ahí que el presente trabajo esté enfocado a conocer la relación que pudiera existir entre la satisfacción laboral y el fenómeno de la rotación de personal, y específicamente dentro de una industria dedicada a prestar servicios de restaurante, debido a que a la fecha no hay suficientes estudios que traten de investigar de manera precisa la relación que pudiera guardar este tipo de variables.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, este trabajo se estructuró de la siguiente forma:

En el capítulo uno se describe el papel de la administración de los recursos humanos, así como también se explica el impacto que tiene la rotación de personal en el funcionamiento adecuado de las instituciones, las consecuencias que genera y algunas investigaciones representativas que se han conocido.

En el capítulo dos se describe el papel de la motivación en el contexto laboral, y los principales postulados de Herzberg para explicar el comportamiento del trabajador.

En el capítulo tres se especifican las características, de la industria restaurantera: estructura, organización y factor humano.

En el capítulo cuatro se describe la investigación sobre la satisfacción laboral en relación con la rotación de personal, se presentan aspectos tales como sujetos, muestra, instrumento de medición, diseño y procedimiento.

En el capítulo cinco se describen los resultados de este estudio y se incluye la discusión y las correspondientes recomendaciones.

## CAPÍTULO UNO

### ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hoy en día la teoría general de la administración estudia tipos de empresas desde el punto de vista de las cinco variables básicas que propone Chiavenatto (1997) son: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente; constituyen los componentes esenciales en el estudio de la administración de las empresas. El comportamiento de estos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez por los demás componentes.

Debido a la creciente importancia de la administración y a los nuevos y complejos desafíos con que ella se enfrenta, autores e investigadores se han concentrado en algunos aspectos aislados del enorme contexto de variables que intervienen —cada una con su naturaleza, su impacto, su duración y su importancia, etc.— en la estructura y el comportamiento de las organizaciones dificultando enormemente una visión total de ellas; en el caso de nuestra investigación nos tendremos que centrar en dichas variables para poder encontrar el papel que juega o que podría jugar la rotación del personal. Dicho interés se establece en el compromiso que hace Warren G. Bennis (1973), citado por Stonner, al predecir que los próximos veinticinco a cincuenta años, el mundo vería el fin de la organización burocrática y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las demandas de la situación que vivan las empresas en un momento determinado. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual, cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características.

Bennis fundamenta esto en tres aspectos:

- 1.- Los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender;
- 2.- El crecimiento en el tamaño de las organizaciones, en la medida en que se vuelven complejas e internacionales,
- 3.- Las actividades de hoy, que exigen personas con competencias diversas y altamente capacitadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente de seguimiento de los cambios acelerados.

Estos aspectos nos sirven para poder fundamentar que el movimiento constante de empleados es un problema debido a que (por experiencia personal) ha dificultado la administración del factor humano, como por ejemplo: en la selección del personal y su capacitación. Lo cual, para la visión que tienen los subdirectores de operaciones y gerentes de los restaurantes, influye en un deficiente desempeño que perjudica el servicio que se brinda a los clientes. Además de las quejas que hacen los directores de cocina, donde señalan que el movimiento constante de sus chefs, cocineros, etc.; les ha traído como consecuencia el tener cada vez mayor desperdicio de comida y platillos de baja calidad. Esto trae como resultado que los ojos se enfoquen únicamente a los departamentos de recursos humanos y se descuida el problema primordial de resolver, qué es el **¿POR QUÉ NO SE QUEDA EL PERSONAL?** y **¿LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA EMPRESA SE DEBEN EXCLUSIVAMENTE A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL?**, ya que en la actualidad sólo contamos con puras deducciones pero sin contar con un estudio que muestre la correlación positiva o negativa entre la rotación del personal y las situaciones que viven en un momento específico. Teniendo esto se podrá despertar el interés por enfrentarla con el objetivo de disminuirla de tal manera que requiera una respuesta por parte de todas las áreas que conforman a la cadena restaurantera, es decir, la creación de nuevas estrategias que integren al personal cada vez mejor preparado y que se logre como principal fin su permanencia en la misma empresa, el hacer crecer sus esfuerzos para resolver y prevenir dicho problema.

Recordemos una de las principales definiciones de la administración, que brinda Stonner (1995): la "administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común."

La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en una empresa industrial, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, en organizaciones contra las adicciones, etc. El hombre necesita, cada vez más, cooperar con otros hombres para alcanzar sus objetivos: en ese sentido, la administración es, básicamente, la coordinación de actividades grupales.

Podemos entender mejor esta idea, empleando la teoría de la organización de Drucker, en la que destaca tres aspectos principales:

- a) *en cuanto a los objetivos*: Las organizaciones no viven para si mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. El objetivo de la organización está fuera de ella y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad.
- b) *en cuanto a la administración*: Todas las grandes organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. Así todas las organizaciones tienen el mismo problema de equilibrar los objetivos de la organización con las necesidades y deseos del individuo. Todas ellas exigen una estructura determinada, de un lado, por la tarea y por sus demandas y, del otro, por los “principios de administración” generales y adecuados a la “lógica de la situación”.
- c) *en cuanto al desempeño individual*: El desempeño individual es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. Son los individuos los que hacen, deciden y planean, mientras que las organizaciones sólo actúan en la medida en que sus administradores hagan, y es cada vez mayor el número de personas que tienen que ser eficientes para que, por un lado, la organización funcione, y para que, por otro, se autorealicen y satisfagan sus propias necesidades.

En cada empresa debe considerarse, desde el punto de vista de William P. Leonard (1987) en su libro: “Auditoría administrativa”, con los enfoques de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente. La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados (es hacer lo que se debe hacer), mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en este proceso (hacer como se debe hacer).

Una de las funciones de la administración que requiere de mayor cuidado e interés, es la que se refiere a la evaluación de las actividades desarrolladas por empleados y trabajadores. Durante mucho tiempo, los empresarios y administradores se preocuparon por manejar con políticas racionales y eficientes los recursos materiales y financieros. En años recientes se insiste en la necesidad de alcanzar mejores niveles de calidad y productividad en cuanto a los resultados de las actividades de la empresa. Sin embargo, no puede avanzarse mucho si no se lleva a cabo un cambio en las relaciones entre la administración y los trabajadores. Esto es quizás lo más importante y paradójicamente lo más descuidado,

por lo que debe llevarse a cabo un cambio real en el desarrollo y en el comportamiento de quienes están realizando labores a nivel gerencial.

El Dr. Nicolás Rodríguez (1999) señala en su artículo “La administración de los recursos humanos y la evaluación del desempeño”, que entre las numerosas razones que han llevado a los administradores a preocuparse más por las relaciones con los trabajadores, figura en primer lugar, la necesidad de hacer frente a un contexto caracterizado por presiones competitivas cada vez mayores. Sin embargo, también debe reconocerse la existencia de otros factores, tales como la baja motivación de los trabajadores, su desconfianza hacia una administración que los discrimina y no toma medidas que les permitan mayor participación – no sólo en el trabajo, sino en el producto que la empresa obtiene de él-; la permanencia y el fortalecimiento de niveles administrativos a veces injustificados y para los cuales no existen restricciones de ningún tipo, a pesar de las condiciones críticas del mercado y del funcionamiento que, de manera permanente, se esgrimen para responder a cualquier solicitud de los trabajadores. En fin, una serie de circunstancias que han generado una crisis al ámbito de las relaciones personales que se establecen en el seno de la empresa.

En momentos en que se discute la posibilidad de reformar la legislación laboral, no está de más recordar algunos aspectos importantes de la Administración de los Recursos Humanos, cuyo descuido ha influido sobremanera en una situación empresarial caracterizada por un empobrecimiento cada vez mayor de la mano de obra y un funcionamiento deficiente de las empresas.

No se trata de ninguna manera, de olvidar otros elementos de naturaleza diferente que también influyen en esa situación; se trata, simplemente, de advertir sobre la necesidad de atender esos aspectos para poder enfrentar mejor preparados y con mayores posibilidades de éxito el reto que representan esos otros elementos. Cualquiera que sea la dimensión de las modificaciones en esa legislación, no debe perderse de vista la importancia de las relaciones entre las partes, tal y como realmente se manifiestan dentro de la organización. Si las condiciones y características en que ellas se llevan a cabo favorecen

el respeto mutuo y la discusión abierta y sincera de los problemas comunes, se estará avanzando hacia la posibilidad cierta de obtener un mejor desenvolvimiento de las organizaciones y un desarrollo económico más justo.

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar dichos objetivos.

El Lic. José Estévez (1986) marca tres tipos de recursos, a saber:

1. Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos: el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. Recursos Técnicos. Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
3. Recursos Humanos. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los Recursos Humanos son más importantes que los otros dos: pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

El Dr. Arias Galicia (1994) brinda algunas características de los recursos humanos, que consideramos pueden ayudar a comprender mejor la importancia de estos:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las

funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos II, IV y V Constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actividad va a ser “provechosa” en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo que se anotó anteriormente.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto han sido los que menos atención han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de “capital humano” y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos para que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de

proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por los accidentes, las enfermedades y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador, o un buen psicólogo.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona solo es poseído por un número inferior al total. En ese sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio de servicio.

El profesor Humberto Ponce (1999) manifiesta que tal vez no haya área más importante de la actividad humana que la administración de personal, ya que su labor consiste en establecer un ambiente para la efectiva operación de las personas que trabajan en un grupo organizado.

Nuestra moderna civilización ha ido adquiriendo en forma creciente el carácter de un esfuerzo cooperativo, ya sea en empresas privadas, en el gobierno u otras formas de empresa, para que las personas que trabajan conjuntamente consigan objetivos comunes.

El hombre es un ser activo, ha creado y destruido civilizaciones, ha desarrollado enormes complejos tecnológicos, con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el medio ambiente, ha viajado a la luna, etc. Un aspecto importante a considerar es la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos. El desarrollo de metas, organizaciones y su dirección efectiva es verdaderamente el mayor logro del hombre moderno.

El profesor Humberto Ponce (1999) cita el concepto de la administración, brindada por Koontz y O'Donnell como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Podemos decir entonces que la administración de personal es la planeación, dirección y control de los recursos humanos para que, a través de su empleo, se alcance un fin.

Para complementar esta definición, analicemos la propuesta por Beer (1989), quien señala " que la administración de recursos humanos implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados - sus recursos humanos -."

Esta tan amplia definición sirve para llamar la atención sobre el hecho de que todos los días los administradores toman una serie de decisiones y llevan a cabo acciones que aparentemente no están relacionadas con los recursos humanos de la empresa, pero que influyen decisivamente en su comportamiento y, por ende, en su rendimiento y productividad. Cuando se adquiere nueva tecnología, cuando se decide producir más o producir menos, cuando se compra nuevo equipo, cuando se traslada una planta o se crea una nueva y se señala su ubicación geográfica hasta cuando se toma una decisión, respecto a si las inversiones de la compañía van a ser financiadas con ingresos propios o si se recurre a la deuda; en todos esos casos, sin que se tenga plena conciencia de ello, se están aplicando políticas de administración de recursos humanos. Es de señalar que en los países desarrollados se tiende a olvidar que estos no son simplemente eso, un recurso más, equiparable a maquinaria, equipo y dinero.

Indica el Dr. Rodríguez (1999) que se trata del más importante y valioso elemento en el funcionamiento de las organizaciones, sin el cual no habría producción, prestación de servicios, intercambio, tampoco ninguna otra de las actividades que dan vida y razón de ser no solo a las empresas sino a todas las organizaciones, y cualquiera que sea su fin.

## 1.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

El profesor Humberto Ponce, nos brinda una breve reseña del origen de la administración donde señala que la fuerza humana fue el primer tipo de energía disponible y usada por otros hombres en las sociedades primitivas. Así vemos en diversas pinturas rupestres, la representación de varios cazadores coordinando sus esfuerzos para la consecución de una presa. Además de la alimentación, podemos pensar en otros trabajos que deberían llevar a cabo para satisfacer las necesidades de sus familias y más tarde de la tribu. Esas necesidades podríamos identificarlas como primarias en cuanto a que van dirigidas a la conservación de la vida; por ejemplo el suministro de agua; la obtención del vestido y la preparación de armas para defenderse.

El hombre usó su propia fuerza y la de sus congéneres bastante tiempo antes de que aprendiera a domesticar y a usar la fuerza de los animales, o el poder del viento o del agua. Más tarde aparece la esclavitud entre las sociedades y ello entraña de alguna manera la subordinación, la fuerza y la voluntad de un hombre – el esclavo -, a la voluntad de otro hombre para la realización de las tareas que le fuesen encomendadas. Esto llegó aún al extremo de que el amo pudiera disponer de la vida del esclavo.

En las sociedades modernas esta concepción del hombre se ha modificado, ahora reconocemos que un atributo esencial en el hombre es el de su libertad. Libertad que les hace decidir dónde y cuándo trabajar y si aceptan o no el compromiso de realizar la tarea que otra persona les ha ofrecido también libremente.

De este juego de la libertad se deriva que en la actualidad la administración de personal se vea envuelta en un sinnúmero de complicaciones y problemas que no se encuentran en la administración de otros factores de la producción.

El trabajo, al ser voluntario, plantea la problemática de que los individuos deseen el trabajo y se sientan altamente motivados para realizarlo con eficiencia. La motivación consiste en que el individuo considere el trabajo necesario para lograr sus objetivos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

personales, principalmente en lo que se refiere a su propio desarrollo; que logre también entender cuáles son los fines que persigue la empresa a través de la realización de su trabajo y que sea consciente que la sociedad misma se beneficia con él.

Lo que hace más difícil la tarea de administración de personal es que con mucha frecuencia no se ven claramente los objetivos de cada grupo – el individuo, la empresa y la sociedad –, porque no son los mismos; más aún, con frecuencia se contraponen unos a otros.

El Lic. José Maya (1998) señala que el papel de la administración de recursos humanos se había venido considerando como algo mecánico, donde sólo se tenía la función de mantenimiento de registros, pero esto ha ido adquiriendo otros rubros a través del tiempo, porque se está reconociendo que los recursos humanos son el activo más importante dentro de una organización. Lo anterior nos conduce a ver que un director o gerente no podrían salir adelante con la organización sin contar con personal, es por eso que cada día que avanza, el departamento de recursos humanos está tomando un rol básico dentro de la organización y sobre todo en la toma de decisiones de la alta dirección o gerencia; hay que tomar en cuenta que si las funciones del departamento de recursos humanos no se aplican correctamente o son deficientes, pueden ocasionar problemas o desequilibrios en la organización

## 1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los objetivos de la administración de personal, que marca el profesor Ponce (1999), pueden expresarse esencialmente de la siguiente manera:

1.- Obtener personal capaz.- Para obtener personal capaz, es necesario en primer lugar, conocer exactamente qué se requiere que haga; debe haber una clara definición de las responsabilidades y tareas de que se compone cada puesto, así como su relación con otros puestos en la organización. Con base en esto definir con la mayor precisión posible las características necesarias que debe tener el individuo que vaya a realizar dichas tareas. Y

finalmente, basarse en estos conocimientos sobre puestos y requisitos de las personas para proceder a reclutar y seleccionar a las personas idóneas para ello.

2.- Utilizar los esfuerzos del personal con efectividad.- Para alcanzar los objetivos de la organización, cada persona debe saber exactamente lo que se espera de ella. Debe poseer o tener la posibilidad de obtener los conocimientos, las habilidades, la autoridad y la ayuda necesaria para desempeñar con eficiencia su puesto. Igualmente debe ser comparado su desempeño con los estándares y los resultados deben ser informados al interesado periódicamente, premiando oportunamente su efectividad y fomentando su deseo por mejorar. Además, debe planearse el desarrollo de todas las personas en la organización, de manera que se puedan utilizar sus potencialidades al máximo de acuerdo con el desarrollo mismo de la empresa y el deseo de las personas.

3.- Motivar al personal para la consecución de los objetivos de la empresa.- Esto dependerá principalmente de las expectativas individuales de poder satisfacer las necesidades a través del trabajo. Debe por lo tanto compensarse con justicia y equidad el esfuerzo realizado; protegerlo en lo posible contra accidentes de trabajo, enfermedades, cesantía en edad avanzada y aún en contra de acciones arbitrarias de sus superiores. Debe tener la oportunidad de participar en los planes o decisiones que afecten su trabajo o su bienestar.

Tomando en cuenta esta definición, podemos observar que se incluyen funciones directivas de planeación, organización y control; y funciones operativas como obtención de recursos materiales como humanos, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento.

Al respecto, WERTHER (1985) indica que los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los

objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

1) **Objetivos sociales.** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente a su organización. Es necesario tener siempre en mente que si el cuerpo social evalúa negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

2) **Objetivos de la organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

3) **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.

4) **Objetivos individuales.** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función – y un objetivo – de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

No todas las decisiones sobre recursos humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas. A pesar de ello, los objetivos contribuirán siempre a orientar las decisiones. A mayor grado de logro de esos objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

En el artículo del Dr. Rodríguez (1999) hace notar que de manera tradicional la dirección general delegaba todo lo concerniente a los recursos humanos en especialistas de dicha función, existiendo en las organizaciones áreas dedicadas a la aplicación de políticas y técnicas de reclutamiento, selección y control del personal. Hoy en día, a pesar de que la mayor parte de las organizaciones subsiste esa división, también existe una mayor injerencia de la dirección general en esas labores. El interés porque se realicen de mejor manera y con mayor atención demuestra que se ha reconocido que las cosas han cambiado y que la única manera de hacer frente con éxito a los retos de la sociedad actual es otorgándole la importancia y la atención que se merece.

Pascale y Athos (1984) señalan que cuando los teóricos norteamericanos voltearon hacia Japón para saber sobre sus técnicas y prácticas administrativas, que habían colocado a sus empresas en los primeros lugares de competitividad y en el liderazgo de numerosos mercados, descubrieron que el gran secreto estaba en el interés por mantener un personal involucrado, consciente, comprometido, que sabía de la utilidad de sus labores y que era reconocido y recompensado. En uno de los primeros trabajos serios que se llevaron a cabo para indagar en ese sentido, se señala que en la empresa Matsushita, por ejemplo, se cuenta con una estructura organizativa que descentraliza áreas de producción a través de la cual establece gerencias independientes y líneas de productos separadas, consiguiendo así las ventajas de las pequeñas organizaciones. Para contrarrestar las posibles desventajas de esa estructura descentralizadora, esta empresa mantiene centralizada, entre otras funciones claves, la contratación de personal y un sistema básico de formación que incluye a los trabajadores de los valores que la empresa considera importantes.

Si no fuera suficiente argumento para preocuparse por la situación del personal de las empresas, el hecho es que con ellos se alcanzan resultados, que con su interés y entusiasmo es que será posible mejorar calidad y la productividad.

Beer (1989) habla de presiones que en la actualidad están exigiendo un enfoque que implique mayor alcance y estrategias con respecto a los recursos humanos de la organización. Entre tales presiones vale la pena destacar:

- La creciente competencia internacional;
- La creciente complejidad y tamaño de las organizaciones;
- El crecimiento más lento (las organizaciones son menos hábiles para ofrecer oportunidades de progreso a los empleados);
- Mayor regulación laboral;
- La creciente educación de la fuerza de trabajo;
- Los valores cambiantes de la fuerza de trabajo (en especial, con relación a la autoridad);
- Más preocupaciones por la carrera y satisfacción en la vida;
- Los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo.

El Dr. Rodríguez (1999) señala que la necesidad de cambiar políticas y enfoques con respecto a los recursos humanos no es siempre aceptada de buena gana por los administradores, quienes ven en algunas presiones el interés de los trabajadores por obtener beneficios y ventajas personales en detrimento de la propia empresa. No obstante, las presiones externas han venido a demostrar que es imprescindible adoptar nuevas políticas de personal y se requiere revisar algunos de los puntos como los sistemas de recompensa, participación e influencia del empleado en decisiones que le conciernen, el diseño y la definición del trabajo en términos de coordinación entre funciones y tareas; para ello es preciso una nueva actitud de la dirección.

Desgraciadamente, los empresarios y administradores están siempre dispuestos a experimentar con nuevas técnicas y a implantar nuevos sistemas, pero pocas veces se han

detenido a pensar en que tales técnicas y sistemas resuelven unos problemas pero causan otros, que en algunas ocasiones son más graves, y que la mayor parte de las veces, son problemas de carácter humano.

Tradicionalmente, en las organizaciones del mundo occidental, prevalecía el convencimiento de que lo imprescindible para lograr una buena administración era el diseño del instrumento organizativo, es decir, la definición precisa de las funciones, la clara determinación de facultades y obligaciones, el establecimiento de la remuneración correspondiente a cada puesto y la adquisición correcta de los otros recursos, de índole material y financiera que fuesen necesarios. Este predominio de lo formal colocaba a la Administración de los Recursos Humanos como una función más de las que se desarrollan dentro de una organización, pero no precisamente la más importante. Ella comprendía actividades de planeación, reclutamiento, selección y admisión, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, servicios y prestaciones.

Desde el punto de vista teórico no es novedoso el plantear la necesidad de conocer y analizar las relaciones de carácter humano que prevalecen en el seno de la organización.

Con el nacimiento del llamado "Movimiento de las Relaciones Humanas", a raíz de los estudios emprendidos en una empresa de los suburbios de Chicago en los años treinta, la incorporación de principios derivados de las disciplinas de la conducta entró a formar parte del pensamiento administrativo. Se hizo patente, en ese momento, que los enfoques teóricos tradicionales y la práctica misma de la Administración, habían olvidado que ésta es una labor ligada fundamentalmente a la conducción de otros, al manejo de personas. La vieja definición de que administrar es hacer trabajar a los demás, implica esa relación de carácter humano que está presente de manera permanente, cualquiera que sea la actividad o función que dentro de una organización se lleve a cabo. Con el paso del tiempo este movimiento ha ido evolucionando y después de ser enriquecido con las enseñanzas relativas a la motivación y con la aportación de Douglas Mc Gregor, sus principios se encuentran ahora plasmados en teorías, técnicas y métodos, más modernos y bastante

conocidos, tales como la Administración por Objetivos, El desarrollo organizacional, el control total de calidad y en cierto sentido, hasta en la Reingeniería.

Hoy en día, las funciones que definen a la Administración de Recursos Humanos siguen siendo las mismas mencionadas unos párrafos más arriba. Sin embargo, es notable la transformación y el enriquecimiento que algunos de sus temas han sufrido, tanto en su orientación como en su contenido. En ese sentido, es de destacar la importancia que adquieren ahora, la evaluación del desempeño, la participación conjunta en las decisiones como un elemento fundamental de la colaboración, en lugar del control jerárquico; la integración de equipos de trabajo; el diseño de sistemas de recompensas basados en el reconocimiento, la satisfacción y la realización personal; la aceptación de que numerosas decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición de tecnología, tales como los nuevos sistemas computarizados de información, tienen efectos trascendentales sobre el comportamiento de los trabajadores. A todos estos temas se ha agregado más recientemente el polémico y complejo estudio de la cultura, no solamente como elemento básico de la sociedad, sino como guía de la conducta de los individuos dentro de las organizaciones.

El estudio y el conocimiento de los aspectos más importantes de la conducta individual, de la del grupo y de la conducta del individuo dentro del mismo, ha llegado a ser imprescindible en el manejo de las organizaciones, de tal manera, que ha dado lugar a la incorporación de los principios de las llamadas ciencias de la conducta - la psicología, la sociología, la antropología, la psicología social - en una disciplina específica que se conoce como Comportamiento Organizacional.

Robbins (1996) define el Comportamiento Organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento dentro de las investigaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”

El ejercicio pleno de una autoridad formal, a veces arbitraria; la consideración de los niveles inferiores como simples ejecutores de las instrucciones y procedimientos

previamente establecidos; el uso casi exclusivo de recompensas económicas –bastante deficientes, además- como incentivos; son algunos de los rasgos característicos de un estilo de Administración común, no solamente en empresas, sino en organizaciones que persiguen otros objetivos y que, por su naturaleza, es de esperarse que fuesen dirigidas de manera diferente. En forma paralela, quizás como un producto más del formalismo del que está imbuido, este estilo de dirección parece interesarse en las nuevas corrientes, en la aplicación de técnicas modernas de administración, en el uso de herramientas de toma de decisiones, de seguimiento y control basadas en la participación, pero no da muestras de querer transformar aquello sin lo cual no será posible alcanzar cambio alguno: su propio comportamiento.

El Dr. Rodríguez continúa señalando que la teoría de la motivación está muy relacionada con la del desempeño, en virtud de que se ha reconocido que el individuo lleva a cabo determinada conducta si a través de ella puede alcanzar a satisfacer alguna necesidad. El administrador está, entonces, interesado en saber qué expectativas tiene el trabajador, a través de qué acciones o promesas puede lograr que éste se sienta motivado por la realización del trabajo. En ese sentido, citó textualmente sus palabras: “las recompensas e incentivos juegan el papel de motivadores y es imprescindible que exista en la organización un sistema de recompensas cuyo funcionamiento garantice esa motivación” No es fácil internarse en ese complejo mundo psicológico del que depende realmente el impulso motivador, y así lo demuestran los estudios de esa disciplina específica (la psicología) y los que se han llevado a cabo con la intención expresa de aplicar sus conocimientos al ámbito de la organización y de la empresa, sobre todo en lo que concierne a la diversidad de impulsos y a las diferencias de personalidad y percepción entre los seres humanos. No obstante la dificultad que le es propia, la preocupación sobre esta problemática no puede ser abandonada por la práctica administrativa, a menos que se esté dispuesto a correr el riesgo de ineficiencias, apatías, improductividad, y otros efectos negativos de la desmotivación del personal.

Inicialmente los teóricos de la motivación hacían hincapié en la famosa pirámide que Maslow construyó sobre las necesidades de diferente nivel que todo ser humano siente

y manifiesta. Hoy en día, la teoría evoluciona hacia motivadores más objetivos que permitan una generalización mínima y el éxito de sistemas y programas de incentivos. Las enseñanzas originales de Maslow se han visto así modificadas en cuanto a algunas afirmaciones referidas a la estricta secuencia de los diferentes niveles de necesidades y a la desvalorización –como motivadora- que sufren al ser satisfechas.

No se persigue analizar detalladamente las teorías de motivación que al respecto se han diseñado (porque no es el objetivo de la presente investigación) pero considero importante, por lo menos, recordar algunos de los fundamentos de las más recientes para complementar el panorama que se tiene en Recursos Humanos.

Ivancevich (1996) marca que los enfoques de la satisfacción, iniciados con la teoría de Maslow y los cinco niveles de necesidades (fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización), evolucionan –pasando por Herzberg y Alderfer- hasta el estudio de Mc Clelland que concentra esas necesidades entre: Afiliación, Poder, y realización. Este último enfoque se basa en la creencia de que esas tres necesidades se aprenden o se adquieren de la cultura. “Mc Clelland afirma que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene como efecto el motivarla a comportarse para satisfacerla. Por ejemplo, el sentir un fuerte impulso de realización personal conduce al individuo a aceptar metas desafiantes, a trabajar duro para alcanzar esas metas y a emplear habilidades y aptitudes requeridas para alcanzarlas”.

Otros enfoques de la motivación se basan en el proceso que ésta sigue en el individuo y tratan de responder a interrogantes relacionadas con cómo ese proceso puede ser activado, dirigido, mantenido y detenido. Las más importantes de estas teorías son la de las expectativas (el individuo actúa según la probabilidad que vislumbra de que esa conducta va a proporcionarle algún resultado); la teoría de la equidad (el empleado compara sus esfuerzos y sus recompensas con otros que se encuentran en situaciones laborales similares); y la teoría de la fijación de metas ( las metas difíciles y específicas permiten alcanzar un mejor desempeño si el individuo las acepta). Recordemos que nuestra

investigación emplea la teoría de Herzberg, la cual es analizada con mayor profundidad en el capítulo dos.

Rodríguez (1999) puntualiza que es curioso comprobar que la mayor parte de las llamadas “recompensas informales” se encuentran muy cerca de un comportamiento que podría ser considerado simplemente como cortés y de buena educación. Ello muestra claramente lo fácil que podría ser para un gerente obtener mayor consideración de sus empleados si se decide a tratarlos de una manera correcta. Por otro lado, se trata de un tema directamente relacionado con el de estilos de liderazgo, según el cual el tratamiento que reciben los subordinados de parte del superior jerárquico, depende en gran medida de la personalidad, de la educación y del interés que dicho superior tenga en la realización de su propio trabajo.

Por lo que Rodríguez (1999) señala “ que se debe recordar que la conducta del administrador es, también, parte fundamental de las relaciones personales que se establecen y se desarrollan dentro de la organización”.

Con todo lo anterior se muestra que es factible obtener disposición y confianza de parte de los trabajadores, aplicando ciertas medidas que no requieren ningún costo ni mayores esfuerzos, ni mucho menos de desviaciones o descuidos en las labores que se están realizando. Por el contrario, es correcto afirmar que muchas de esas medidas forman parte sustancial de las actividades gerenciales y que, sin ellas, la administración carece de un contenido humano esencial para garantizar su efectividad. Esto no quiere decir, sin embargo, que se trate de sustituir la importancia de las compensaciones económicas, olvidando el papel motivador fundamental que ellas poseen, dadas las circunstancias y las características del modelo económico predominante. El reconocimiento, la gratitud y cualquier otra manifestación de apoyo al trabajo realizado, que no contemple algún beneficio material para el trabajador, no pueden ser más que complementos de las recompensas económicas ya que éstas conservan un lugar primordial en la aceptación misma del trabajo y en la ejecución de las tareas que le conciernen. Pretender tener como premisa mayor el planteamiento que hace Nelson (1996) en su libro: “unas palabras de

agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo o una recompensa formal”, es exagerar el papel de tales procedimientos y puede conducir a erróneas generalizaciones de posibles casos excepcionales, si es que éstos existen, explicables por las circunstancias concretas que los rodean. El administrador debe procurar guardar un balance adecuado en su otorgamiento y estar consciente de que tratar de sustituir unos con otros sería trastocar los propósitos mismos del sistema de recompensas con el consiguiente detrimento de las labores desarrolladas en la organización y el deficiente alcance de sus objetivos.

### 1.3 ¿QUIÉN TIENE A SU CARGO LA ADMINISTRACION DE PERSONAL?

Para el profesor Ponce (1999) parecería obvio que estas actividades son realizadas por los miembros de un Departamento de personal; sin embargo, en su esencia, son realizadas principalmente por todo aquel que tiene bajo su mando a otra persona. Es el Director General, el Gerente, el jefe, supervisor y capataz quienes efectivamente dirigen a otras personas en la consecución de los fines de la empresa y quienes cargan verdaderamente con la responsabilidad de que se logren los objetivos de desarrollo de las personas, los objetivos de la empresa y, en última instancia, los de la sociedad en que viven. A este respecto, el artículo del profesor Ponce cita al Dr. Lawrence A. Appley , presidente de la American Management Association, quien dice:

“La administración ha sido definida en una forma muy simple como lograr que las cosas sean hechas a través del esfuerzo de otras personas; y esta función se divide por lo menos en dos responsabilidades principales, una es la planeación y otra el control”....

“Una vez dividida la actividad de la Administración en estos dos elementos básicos de planeación y control, es fácil llegar a aseverar que la tarea básica de un ejecutivo consiste en determinar qué debe realizar el empleado; revisar periódicamente cómo lo está haciendo y desarrollar métodos por los cuales pueda realizarse el trabajo en forma más efectiva”.

“Esto nos lleva a una simple realidad: La administración es el desarrollo de las personas y no la dirección de las cosas.- Si este hecho fuera más aceptado, muchas dificultades de la administración desaparecerían. El ejecutivo o el supervisor que dice que prefiere agotarse físicamente haciendo las cosas bien que estar gastando su tiempo y paciencia en lograr que otras personas hagan las cosas correctamente, está admitiendo que no puede administrar”.

“De estas deducciones no es difícil comprender el hecho de que la Administración y la Administración de personal son una y la misma. Nunca se deben separar. La administración es administración de personal”.

“Puesto que la administración en general requiere de actividades de línea y de “staff”, es natural dividir las funciones o actividades de personal entre Ejecutivos de línea y Ejecutivos Staff, siempre que se pueda apreciar el significado de cada uno. Los Ejecutivos de línea tienen una responsabilidad completa y final sobre los asuntos de personal, igual que tienen una autoridad final sobre ellos. En cambio de los Ejecutivos Staff de personal, se espera que puedan dar consejo, ayuda y proporcionar un servicio para el cumplimiento de estas responsabilidades en la “línea”. Hay un lugar importante para ambos en cualquier organización administrativa”.

#### 1.4 FUNCIÓN STAFF Y FUNCIÓN LINEA

PONCE (1999) señala que al plantearse la organización funcional, que propone Federick Taylor, por medio de la cual una sola persona tuviera tantos supervisores como características de especialidad intervinieran en ese trabajo. Es evidente que de esta multiplicación de jefes para el obrero resultaba que entorpecía más el trabajo que a la manera antigua. Sin embargo este concepto “funcional” dio origen al concepto de especialización dentro de las empresas como una actividad de apoyo, ayuda y consejo en asuntos que requieren un alto grado de especialización, y que generalmente no pueden tenerlo las personas que por la naturaleza de su trabajo se dedican a otras actividades. Tal es el caso de un Supervisor de Producción que tiene que seleccionar a una persona para

cubrir una vacante. El especialista en Reclutamiento y Selección dará la asistencia técnica, para proponerle candidatos para el puesto que razonablemente cubran los requisitos establecidos; pero será el mismo Supervisor de Producción quien decida por la persona que ocupe el puesto.

En resumen podemos señalar que la responsabilidad final de todas las actividades de Administración de personal recaen en los jefes directos de los interesados y los objetivos de un Departamento de Personal "Staff" deberían ser los siguientes:

1. Formulación e interpretación de políticas.
2. Planeación y programación.
3. Proporcionar consejo.
4. Proveer servicios técnicos y profesionales de alto grado de especialización.
5. Mantener una constante revisión y apreciación.
6. Proporcionar los servicios que se considere en la empresa que es más conveniente tener centralizados.

Pigors y Myers (1965) señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

Sin embargo, la posición ideal de la administración de personal es modificada en la práctica por:

- Comprensión falsa de lo que es la función de staff del órgano de personal;
- Conflictos consecuentes entre línea y staff; y
- Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.

## 1.5 LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Es evidente que bajo este rubro podríamos producir cientos de páginas y aún editar un libro; sin embargo, tal vez podamos hacer una somera relación, si nos contestamos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las actividades más comunes, y que por medio de las cuales se alcanzan los objetivos que hemos señalado?. Estas actividades podemos agruparlas en la siguiente forma:

1. Formulación y comunicación de las políticas de Personal.
2. Análisis de puestos.
3. Reclutamiento y Selección de personal.
4. Administración de sueldos y salarios.
5. Relaciones laborales.
6. Capacitación y desarrollo de Personal.
7. Prestaciones y Servicios al Personal.
8. Comunicaciones.
9. Promociones, transferencia y terminaciones.
10. Higiene y seguridad.
11. Registros.
12. Investigación.

Cada uno de estos conceptos, se divide a su vez en diversas actividades que deben realizarse para lograr sus propósitos; así por ejemplo el renglón de Administración de Sueldos y Salarios, supondría las siguientes actividades:

- Valuación y clasificación de puestos.
- Establecimiento de tabuladores de sueldos.
- Planes de incentivos –Estudios de tiempos.
- Revisiones comparativas de sueldos y prestaciones con otras empresas de la localidad.
- Estudio de costo de vida, de políticas gubernamentales, etc.

Como afirma Drucker (1992): "Todo lo que hoy conocemos sobre administración de personal ya era conocido en el inicio de la década del veinte, todo lo que hoy practicamos ya se practicaba. Hubo perfeccionamientos, pero poco más que eso".

La administración del personal se ha tornado una actividad estéril que no parece estar en condiciones de responder a las circunstancias actuales, entre otras razones porque:

- La administración se limita al desarrollo de procedimientos. La organización del trabajo y de los trabajadores (que algunos autores a juicio de Peter Drucker equivocadamente separan), se considera campo de "especialistas" o bien de la dirección de los servicios. En esa medida, la administración de personal toma estos aspectos como datos dados y no como una de sus funciones esenciales. Al hacerlo abandona lo trascendente y se rutiniza, dedicándose a ejecutar procedimientos administrativos. Por su lado las direcciones de los servicios al percibirla como una actividad rutinaria prescindan de ella.
- La administración de personal es fragmentaria. Si analizamos el índice de un libro de administración de personal, o las unidades de un departamento de administración de personal (curiosamente similares), se reconoce una gran fragmentación del trabajo, lo cual se revela por el acostumbrado remplazo de la definición de administración de personal por un habitual listado de funciones y procedimientos que registra los diversos componentes del proceso.
- Se "cosifica" al trabajador. El objetivo buscado es organizar el trabajo en función de lo que "debe ser hecho; para lo cual se presume a los RRHH como máquina pasiva, por lo que reconocida una "inadecuación" se debe ajustar, motivar, controlar, asignar funciones, capacitar, etc. ignorando su condición de sujeto pensante.

- Se concibe al trabajo como un castigo que las personas están obligadas a hacer. Por ello la administración pasa a ser "combativa". Intenta resolver los "problemas" puntuales que el personal representa para el funcionamiento de los operaciones. Por ello se niega a reconocer la complejidad de las cuestiones de que se ocupa y desconoce la existencia de los aspectos sociales y políticos del trabajo. Persiste en una actitud reactiva desechando la oportunidad de contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo y de la calidad de lo realizado.

## 1.6 PRODUCTIVIDAD

La búsqueda de niveles de calidad en todas las áreas y el incremento de la productividad, son metas que cada vez con mayor intensidad se fijan empresarios y administradores, pero no podrán nunca alcanzarse si se descuidan los aspectos relacionados con la administración de los Recursos humanos.

Al respecto, nos comenta Werther (1985) que las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas anteriormente.

Wether (1985) continúa diciendo que "el objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las

materias primas y los procedimientos de la organización. Un departamento de personal no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente qué actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí puede influir mucho en ambos aspectos. El objetivo de la administración de recursos humanos también reviste importancia fundamental. En más de un sentido, es muy cierto el dicho de que cuando no se avanza, se retrocede; aspirar a mantenerse estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

Para poder explicar mejor el concepto de productividad, nos tenemos que asomar a la administración de operaciones para lograr brindar una visión completa.

Debemos empezar por definir qué es producción. En este punto empleamos la postura de Schroeder (1994), quién marca que la producción es la creación de bienes y servicios; es la transformación de recursos en productos y servicios. La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos (salidas).

Una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes, o un incremento de las salidas mientras los insumos permanecen constantes, representa un aumento en productividad. En un sentido económico, los insumos son el terreno, trabajo, capital y administración que están combinados en un sistema productivo.

La administración crea este sistema productivo que ofrece la conversión de insumos en salidas. Las salidas son bienes y servicios.

Everett (1991) indica que la medición de la productividad es una manera excelente para evaluar la habilidad de una empresa para ofrecer una mejora del nivel de vida de sus empleados. Únicamente por medio de los incrementos en la productividad puede mejorar el nivel de vida debido a que es el motor que está detrás del progreso económico y de las

utilidades corporación, siendo también importante para el incremento de salario y el ingreso personal.

La productividad mejorada también tiende a mitigar los efectos de la inflación. Veamos el ejemplo que nos presenta: Si el crecimiento de la productividad es de 2% y los salarios se incrementan un 8%, entonces 6% de los incrementos salariales son inflacionarios y únicamente 2% son reales. El crecimiento en la productividad ayuda a mantener la estabilidad de los salarios. Sin incrementos equiparables en la productividad, los aumentos salariales son estrictamente inflacionarios.

Para Render (1996) marca que desde el punto de vista de la administración, el crecimiento de la productividad es una manera de incrementar las utilidades. De hecho, en algunos casos la productividad puede ser una mejor forma de mejorar las utilidades que incrementar las ventas.

La productividad se puede expresar con base en factores totales o con base en factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base en todos los insumos:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

La relación entre la producción relativa a uno, dos o tres insumos constituyen una medida parcial la productividad. La producción por hora hombre a menudo denominada eficiencia de la mano de obra, probablemente es la medida parcial de productividad más común.

Como es el punto de mayor interés para la presente investigación, veamos un ejemplo aplicado a la industria restaurantera para comprender mejor este punto.

**EJEMPLO:**

Un pequeño restaurante, en promedio, atendió 224 clientes por día durante el año anterior. El horario de servicio es de 6:00A.M. a 2:00 P.M.; el personal está integrado por tres empleados. La productividad promedio de la mano de obra puede expresarse:

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo de mano de obra}} = \frac{224 \text{ clientes servidos}}{3 \text{ empleados} \times 8 \text{ hrs/empleada}} = \frac{224 \text{ clientes}}{24 \text{ hrs}}$$

El Martes de esta semana 264 clientes fueron atendidos por todo el personal. El Miércoles 232 clientes fueron atendidos por dos empleados, trabajando toda la jornada, y por uno de ellos que sólo laboró durante dos horas. La productividad de la mano de obra para cada día puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Martes} = \frac{264}{3 \times 8} = 110 \text{ clientes servidos/hora}$$

$$\text{Miércoles} = \frac{232}{(3 \times 8) + 2} = 27.2 \text{ clientes servidos/hora}$$

La productividad de la mano de obra siempre estuvo muy por encima del promedio calculado, un nivel de desempeño de mano obra que debería satisfacer al dueño (a menos que los clientes debieran de esperar mucho tiempo para obtener el servicio).

Sin embargo, en muchos casos, existen problemas sustanciales para llevar a cabo la medición. Algunos de estos problemas pueden ser:

1. La calidad puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante.
2. Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad por el cual el sistema en estudio puede no ser el directamente responsable.
3. Pueden hacer falta unidades precisas de medición.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Buffa (1992) plantea que no es suficiente con medir simplemente la productividad al nivel de toda la empresa. Se deben desarrollar razones de productividad en cada nivel de la firma y para la mayoría, si no es que para todas las unidades organizacionales. Algunos ejemplos de mediciones de productividad para unidades o actividades individuales son:

VENTAS  
PERSONAL DE VENTAS

CUENTAS POR COBRAR  
EMPLEADOS DEL DEPTO CRÉDITO

PAGO TOTAL  
PAGO AL DEPTO DE PERSONAL

YARDAS DE ALFOMBRA COLOCADA  
No. TRABAJADORES COLOCADORES

Existen tres principios que se deben seguir al medir la productividad en los niveles más bajos de la firma. Primero, se les debe preguntar a los gerentes de departamento que desarrollen sus propias mediciones, tal vez con la ayuda de un asesor. Los gerentes de línea deben establecer las mediciones, debido a que se requiere el compromiso gerencial y los gerentes de línea responsables con frecuencia saben mejor cómo medir las salidas y entradas de sus unidades.

El segundo principio es que todas las mediciones de productividad deben estar entrelazadas en forma jerárquica, para asegurar la consistencia de las razones de nivel más bajo y más alto.

El tercer principio es que las razones de productividad deben incorporar todas las responsabilidades de trabajo en la medida de lo posible.

Existen seis factores que afectan la productividad, a continuación presento ejemplos para comprender mejor este punto. Comenzamos con los llamados factores externos, de producto, de proceso, de capacidad, de inventario, de fuerza de trabajo y de calidad.

1. Los factores externos, incluyendo regulación del gobierno, competencia de otras empresas y demandas del cliente, están fuera del control de la firma. Pueden afectar tanto el volumen de la salida como a la disponibilidad de las entradas escasas.
2. Demasiada innovación de producto puede disminuir la innovación del proceso y conducir a una baja productividad.
3. La diversidad de producto puede reducir también la productividad, al enfocarse en el proceso y olvidarse de las operaciones.
4. Si el proceso no se selecciona adecuadamente al producto y mercado, pueden resultar deficiencias.
5. La administración de la capacidad y del inventario al no ser la adecuada puede provocar tener una capacidad en exceso que da resultados adversos. Así como muy poco inventario conducirá a la pérdida de ventas, volumen reducido y baja productividad. Demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad.
6. La fuerza de trabajo está asociada a su vez con subfactores como: selección, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneración, objetivos y sindicatos.

Este punto es el que nos orienta en nuestra investigación, por demostrar el papel que juega el Recurso Humano para el logro de la mejora de la productividad.

7. La calidad es una de las razones por las que posición competitiva de la empresa puede decaer al no estar nuestros bienes o servicios de tal modo que no satisfacen las expectativas de los clientes.

Moore (1997) postula que los programas de mejoramiento de la productividad siguen el proceso estándar de planeación y control utilizado en los negocios. Los pasos

requeridos en estos programas son: desarrollar mediciones de productividad, establecer los objetivos de productividad, desarrollar planes para mejorar la productividad, poner en marcha los planes, medir los resultados, y tomar la acción correctiva. Son esenciales los procesos de planeación y control.

Pero no es suficiente simplemente con mejorar la productividad en la función de operaciones, algunas de las áreas más grandes para mejorar la productividad son las de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos y otras áreas de asesoría. En muchas organizaciones, los costos de mano de obra directa están ya bajo control, pero los costos indirectos están conduciendo a una baja productividad. La productividad debe, por lo tanto, considerarse como un asunto de toda la organización (Pero recordando que los recursos humanos son un punto importante a considerar para la productividad).

## 1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es un tema que ha demandado la atención tanto de los empresarios como de numerosos estudiosos, ya que la simple palabra "rotación" conlleva una serie de implicaciones que van desde el costo implícito en cada uno de los procesos de retiro y contratación de personal, hasta aquellas relacionadas con el desarrollo, motivación, expectativas y satisfacción de las personas que laboran en una empresa.

Para Arias (1973) el aspecto de las renunciadas, las rescisiones y abandonos que conforman la rotación de personal, tiene implicaciones importantes desde diferentes puntos de vista. Su elevado índice puede indicar graves problemas tanto a nivel de las políticas y sistemas de una organización, como también en la economía general de un país, ya que implica un costo elevado dado los problemas que genera en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal.

Una alta rotación de personal además de implicar mayores costos económicos, también puede significar un deterioro en la dirección y organización de una empresa, como

es el hecho de cuando el personal conocedor y con experiencia presenta su renuncia y es preciso encontrar y preparar a sustitutos para que asuman los puestos de responsabilidad.

Señalan Dalton y Todor (1977) que en todas las empresas se da la rotación de personal en menor o mayor grado ó proporción. En algunas circunstancias la rotación puede representar un factor positivo, como es el caso de cuando abandona el trabajo un empleado considerado como “malo” o incompetente; en tal situación se crea la oportunidad de sustituir a un trabajador por otro con mejor preparación y motivación. Sin embargo cuando la rotación es excesiva o cuando está limitada a los mejores elementos, esta constituye un factor negativo y merma la eficiencia de la organización.

Debido a ello, se puede considerar a la rotación de personal como un proceso dinámico, en donde no es posible analizarlo desde un punto de vista, sino como consecuencia de aspectos multifactoriales, los cuales deben tomarse en cuenta para entender dicho fenómeno. En el caso de la presente investigación nos enfocaremos a la satisfacción de los empleados de la industria restaurantera, que es un punto que tiene un gran valor en el problema de su rotación. Pero antes de describir este proceso es necesario definir lo que se entiende por Rotación de Personal.

## DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Reyes Ponce (1979), define a la rotación de personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de personas que laboran en una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

En otras palabras, la rotación de personal es la situación que se presenta cuando los trabajadores dejan de prestar sus servicios dentro de una empresa (bajas), y ante ello, se inician las nuevas contrataciones para cubrir los puestos vacantes (altas), con relación al total de personal con que cuenta la empresa.

Por otra parte, Schlüter (citado por Knapp, 1965) en el libro ¿Por qué cambia el personal de una empresa?, describe a la rotación como el movimiento que realizan los trabajadores de un lugar a otro dentro del mercado de trabajo donde se desenvuelven. Es decir lo concibe como la suma de las salidas de una empresa.

Mientras que Chiavenatto (1987) la define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, dado por el número de personas que entran y salen de una empresa.

Para Arias (1980), la rotación de personal implica la salida de trabajadores de una empresa que tienen que ser sustituidos, independientemente del nivel jerárquico, departamento o puesto.

Núñez (1994) cita a Fridirich, quién lo define como el número de todas las bajas que deben ser repuestas en la organización, e independientemente del hecho de si son o no influenciados por parte de la empresa.

Flippo (1978), menciona que el término se refiere a la movilidad o movimiento de empleados que existe en una empresa determinada, señala que la movilidad se refiere al movimiento dentro y fuera de una organización de la fuerza de trabajo. Dicho movimiento es un indicador de la estabilidad de tal fuerza.

Es importante aclarar que no se puede considerar como parte de la rotación de personal los puestos de nueva creación, ya que esto es producto de un crecimiento de la empresa, así como los empleados que salen y no son sustituidos por otros, debido a que por las necesidades o problemáticas intrínsecas de la misma organización, se efectúa un recorte de personal.

A partir de las anteriores definiciones podemos considerar a la rotación de personal como la separación voluntaria o involuntaria que se da entre un trabajador, llámese obrero, empleado, ejecutivo, etc., y una organización de trabajo. Existen múltiples causas que

inciden sobre la rotación de personal, algunas se encuentran hasta cierto punto fuera de control por parte del empresario, como la separación por causa de muerte, incapacidad permanente, jubilación, cambio de residencia, etc. Pero también se puede presentar otros motivos que incrementen la rotación de personal que pueden estar bajo la responsabilidad de los directivos de la empresa.

### CLASIFICACIÓN DE LA ROTACIÓN

Piugervert (1972) propone una clasificación de la rotación de personal de diferentes formas: en interna, externa, inevitable y voluntaria.

- a) La rotación interna se produce cuando un trabajador es cambiado de puesto, taller, oficina o turno.
- b) La rotación externa se considera cuando un empleado sale de la empresa o de una organización.
- c) La rotación normal o inevitable se presenta en los casos de invalidez, jubilación o muerte.
- d) La rotación anormal o voluntaria, se da cuando el individuo presenta voluntariamente su renuncia, como consecuencia de numerosos factores, como por ejemplo: insatisfacción económica, un ambiente de trabajo desagradable, problemas con superiores, factores de riesgo, etc.

### CAUSAS DE LA ROTACIÓN

Existe una gran preocupación sobre este fenómeno, lo cual ha conducido a que investigadores y empresarios traten de identificar las posibles causas que lo determinan. Entre ellos se encuentra Reyes Ponce (1979) que la engloba en: Causas de Rotación forzosa y Causas de Rotación voluntaria, que para mayor entendimiento del fenómeno se les considera como causas incontrolables y causas controlables respectivamente.

Las causas de rotación forzosa o incontrolable son aquellas bajas que se originan por muerte, jubilación, así como las relacionadas a incapacidades temporales y/o permanentes o situaciones propias de cada trabajador que le orillan a presentar su renuncia sin que el motivo central sea la problemática de la empresa. Dentro de ellas se consideran:

- Cambio de residencia. Lo cual implica la necesidad del trabajador de desplazarse a otro lugar de la República, imposibilitando que continúe en la empresa.
- Inicio de actividades escolares. En donde el horario de trabajo se convierte en incompatible con el horario académico al iniciar o continuar sus estudios.
- Lejanía del lugar de trabajo. En donde el tiempo que se requiere invertir para desplazarse del domicilio al centro de trabajo es considerable.
- Razones personales. Como puede ser la enfermedad de algún familiar, hijos pequeños que requieran de mayor atención, matrimonio, embarazos de alto riesgo, etc.
- Mejores ofertas de trabajo. Que satisfagan las expectativas de los empleados.

Las causas de rotación voluntaria o controlables son aquellas que se producen dentro de la misma empresa originando los efectos negativos de la rotación de personal. Estas últimas serán el objeto de esta investigación y se considerarán como tales:

- Bajos sueldos. Se atribuye a las remuneraciones que se encuentran en un nivel inferior con relación al mercado de trabajo y que no están en función de las responsabilidades y actividades que el puesto exige.
- Fallas en la selección. Se presenta al controlar personas con antecedentes de inestabilidad laboral o con habilidades y características de personalidad que no concuerdan con el perfil del puesto.

- Fallas de los supervisores al ejercer la autoridad sobre los subordinados debido a que no tienen las características necesarias para fungir como líderes.
- Falta de motivación para los empleados. En términos de mejores remuneraciones, reconocimiento del desempeño, posibilidad de ascenso, oportunidad a nuevos canales de comunicación, libertad de expresión de aportaciones que permitan mejorar los procedimientos preestablecidos de trabajo, etc.
- Mínimas oportunidades de proyección dentro de la empresa. Obstaculizando las expectativas de desarrollo del personal.

Schüter (citado por Knapp, 1965), además de las causas antes mencionadas refiere:

- Motivos de la empresa. Donde contempla la duración de la jornada laboral, el horario de trabajo, distribución de los descansos, las prestaciones, tipo de trabajo que se desempeña, así como la reputación de la empresa donde se labora.

Así mismo, Bracamonte (1977) contempla otros aspectos que llevan a un empleado a salir de la empresa, siendo estas:

- Supervisión y comunicación deficiente, falta de oportunidades dentro de la empresa, restricciones en el grado de responsabilidades delegadas a los empleados y un sentimiento de inseguridad en el empleado.

Respecto a los motivos que tienen los empleados para separarse de su trabajo, se ha considerado que algunas veces están ligados con las políticas de la empresa, o con otro tipo de variables que nada tienen que ver con el puesto de trabajo.

Testa (1973), menciona tres factores principales que influyen en las causas de rotación de personal:

- a) Factores Generales: que se refieren a la situación económica del país (mercado de trabajo, oferta y demanda de un puesto en particular)
- b) Factores organizacionales: Como son carencia de incentivos, bajo sueldo, condiciones inadecuadas de trabajo, problemas con los jefes, supervisores, pocas oportunidades de desarrollo profesional, etc.
- c) Factores Personales: En esta categoría encontramos problemas como inestabilidad individual, cambios constantes de domicilio, enfermedad, entre otras.

Es importante que todos estos factores íntimamente relacionados se tomen en cuenta ya que de su análisis preciso dependerá el que se tomen medidas preventivas para su corrección y mejora.

Chiavenato (1988), menciona que cuando una empresa desarrolla una política inadecuada, provoca en su personal una actitud negativa que lo predispone a causar baja. Por el contrario una buena política favorece no sólo la permanencia sino también la participación efectiva del personal.

La rotación de personal puede ser considerada como un índice de la insatisfacción de los empleados que trabajan en una determinada empresa. Esta puede tener, como ya se ha mencionado, una gran cantidad de factores causales los cuales se encuentran relacionados entre sí, formando parte del proceso de Rotación.

## PROCESO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En este proceso, existen tres factores principales cuya interacción determina que el empleado permanezca dentro de la empresa o decida presentar su renuncia y buscar otras alternativas de empleo.

Dichos factores son: los ocupacionales (relativos a la empresa), los individuales y los del mercado económico - laboral, los cuales harán que el individuo analice si existen otras alternativas que le permitan mejorar su situación actual, en cuyo caso conllevarán a las intenciones de renunciar y finalmente a la conducta de rotación de personal.

En caso de que el individuo se sienta satisfecho con la opción que tiene, favorecerá la conducta de permanencia dentro de la Empresa. Véase el esquema de la siguiente hoja.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

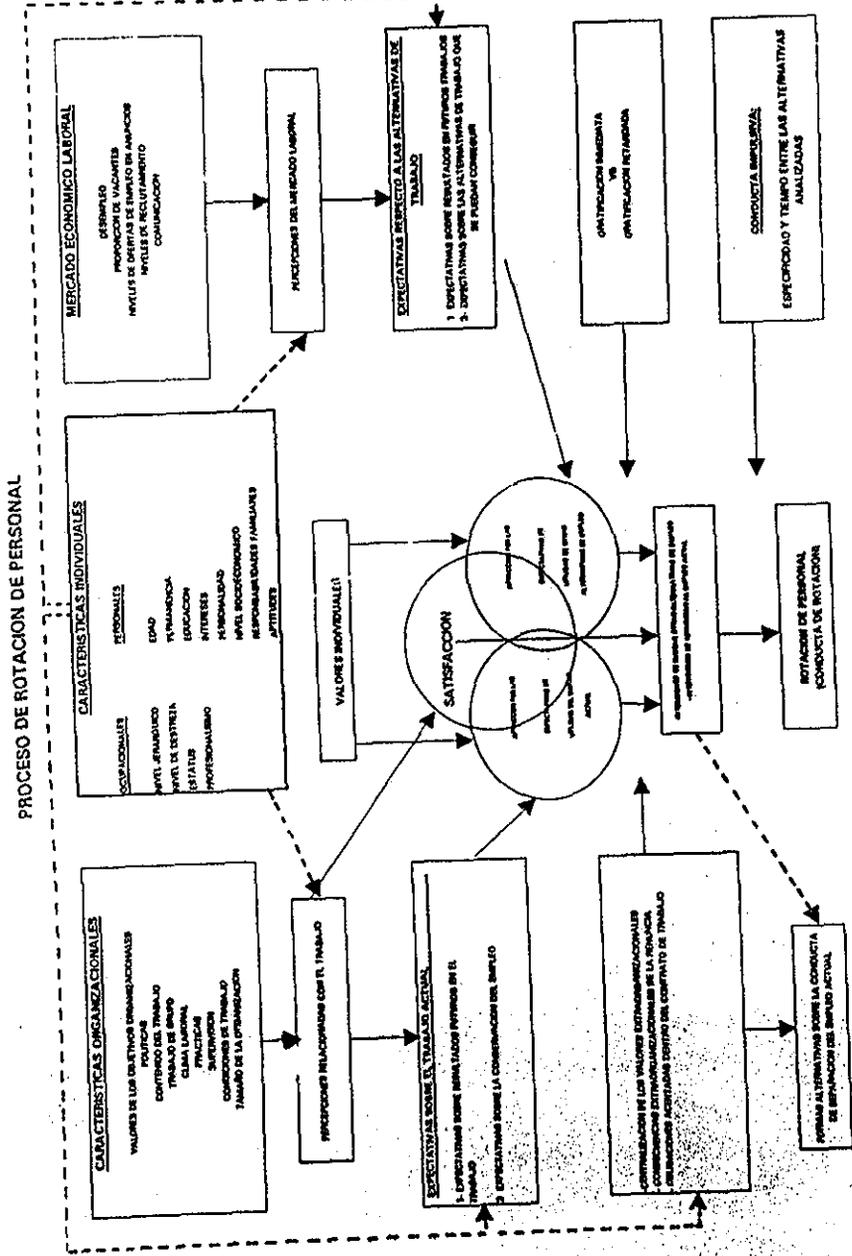


FIGURA 1. REPRESENTACION ESQUEMATICA DEL PROCESO DE ROTACION DE PERSONAL. TRADUCCION DEL AUTOR ORIGINAL: MOBLEY ET AL. (1983).  
PUBLICADO EN PSYCHOLOGICAL BULLETIN

Para entender mejor el proceso de rotación de personal, se analizan algunas de las investigaciones que se han realizado en relación con los diferentes procesos inmersos en este fenómeno.

Mobley (1979) y Porter y Steers (1973) realizaron una recopilación de las investigaciones desarrolladas, clasificándolas de la siguiente manera:

#### 1) FACTORES ORGANIZACIONALES:

➤ Sueldo: A este respecto se puede decir que el salario es un incentivo importante, aunque es necesario que las empresas lo proporcionen a sus trabajadores de manera individualizada, basándose en el propio desempeño y no manejarlo como incrementos generales ya que de esta forma no será tomado como un motivador, además de que si el sueldo no cumple con las necesidades del empleado, éste tenderá a salir de la organización.

Heneman (1989) comenta que algunos empleados comparan su salario con los niveles de salario disponibles en el mercado laboral, y una vez que encuentre otra opción de trabajo en donde la remuneración sea mayor, el empleado tenderá a salir de la empresa donde presta sus servicios. El autor considera que no todos los empleados se comportan igual, sin embargo el solo hecho de que la organización tenga niveles de sueldo inferiores a los del mercado laboral, es un factor de riesgo para que se presente un nivel elevado de rotación de personal dentro de la empresa.

En las investigaciones realizadas por Federico (1976) citadas en Mobley (1979) encontraron que los salarios altos estaban asociados a una mayor permanencia. Sin embargo, al relacionar la diferencia entre las expectativas del trabajador y el salario real recibido, dicha diferencia se asociaba con una menor permanencia dentro de la empresa, aún cuando el salario percibido fuera alto.

Hellriegel and White (citado por los mismos compiladores, 1973) encontraron que los que abandonan la empresa tienen más actitudes negativas hacia el salario que los que se quedan, e inclusive reportan incrementos salariales significativos en sus nuevos empleos.

Así mismo, en los trabajos de Hullin (1968) citados por Porter y Steers (1973) se encontró que existe una relación negativa entre la satisfacción con la remuneración salarial recibida y la rotación de personal, es decir, a mayor satisfacción salarial, menor rotación.

➤ Promociones: En este rubro, las investigaciones no aportan información que permita realizar una generalización sobre los efectos de las promociones sobre la rotación de personal. Mobley en su revisión bibliográfica encontró que en los estudios de Hellriegel y White (1973), se determinó que las personas que salen de la empresa tienen más actitudes negativas respecto a las promociones otorgadas por la organización que aquellos que se quedan dentro de ella. En la revisión de Porter y Steers, se habla del trabajo de Telly (1977) en donde la falta de equidad de las promociones otorgadas con relación a la productividad de los trabajadores por hora no está relacionada significativamente con la rotación de personal.

Heneman (1989) comenta que el impacto de las prestaciones sobre la rotación de personal es menor al del salario, sin embargo se ha visto que esto no sucede cuando se trata de personas mayores con opción a una pensión o jubilación por parte de la empresa. En este caso la rotación de personal se ve disminuida por el temor de perder este beneficio si llegara a abandonar la organización donde presta sus servicios actualmente. Cabe mencionar que este autor refiere que si la persona llegara a encontrar un empleo con mejor remuneración o que le brinde mayores beneficios, el perder este derecho se vuelve irrelevante para el sujeto.

➤ Tamaño de la Organización: En los trabajos de Ingham (1970) citados y Steers (1973) no se encontró una relación significativa entre rotación de personal y el tamaño de la empresa. Sin embargo, en otros tres estudios revisados se determinó que las empresas grandes prestan índices de rotación mayores que las empresas pequeñas. A este respecto se comenta que las empresas más grandes tienden a tratar a los empleados de una manera más impersonal, lo cual reduce la probabilidad de que el trabajador se identifique con la organización, incrementando la tendencia a salir de la empresa.

➤ **Identificación y apego hacia la empresa:** En la investigación realizada por Porter (1974, 1976) y Steers (1977), citados en Mobley (1979) encontraron una significativa relación negativa entre la identificación con la empresa y la rotación de personal.

Así mismo, Lawler (1977) también observó que la identificación con la empresa tiene una relación negativa con la rotación de personal mientras que Marsh y Mannari (1977) encontraron una relación negativa pero débil entre la rotación y la identificación con la empresa. Respecto a la afiliación del empleado hacia la empresa, Koch y Steers (1978) encontraron que existe una relación negativa entre ésta y la rotación de personal (citado por Mobley, 1979).

Mobley (1979) define tres características de la identificación con la empresa:

- 1) Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización;
- 2) Un deseo de poner su mejor esfuerzo para cumplir con los objetivos organizacionales y,
- 3) Un fuerte deseo de permanecer dentro de la empresa.

Así mismo, definen a la afiliación hacia la organización como una respuesta del individuo con relación a la actitud que tiene respecto a su trabajo, la cual se caracteriza por:

- a) Una congruencia entre el trabajo ideal para el sujeto y el trabajo que desempeña;
- b) Una identificación con la elección realizada respecto a la ocupación o funciones realizadas, y
- c) Un rechazo hacia la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo.

De lo anterior podemos concluir que en la medida en que la empresa logre que sus empleados se identifiquen con su cultura, sus valores, sus políticas, creará un gran apego a la organización lo cual disminuirá el deseo de salir de la empresa y por ende, el índice de rotación.

➤ **Relación con el jefe:** Telly (1971), que es citado por Porter y Steers (1973) encontró que las personas que habían abandonado la empresa percibían una falta de equidad con respecto al trato que sus jefes tenían para con ellos. Estos autores consideran que cuando los empleados perciben que el trato de sus jefes para con ellos es injusto, genera frustración, por lo que no se esforzarán por cumplir los objetivos organizacionales. Si esto se vuelve excesivo, el empleado decidirá presentar su renuncia.

En las investigaciones de Ross y Zander (1957), que es citado por Porter y Steers (1973), los resultados mostraron que no existen diferencias significativas entre las personas que abandonaron la empresa y aquellas que se quedaron respecto a la percepción que ellos tenían sobre el reconocimiento y retroalimentación que les daba su jefe inmediato. En un estudio efectuado en 1964 en la General Electric Company, se realizaron dos hallazgos importantes:

- a) Aquellos que renunciaron tenían menos actitudes favorables respecto a la retroalimentación recibida de sus supervisores para incrementar su desempeño, y
- b) Había mayores desacuerdos entre los empleados que salieron de la empresa y sus jefes respecto a las metas de trabajo.

En los trabajos de Hellriegel y White (1973) citados por Mobley (1979) encontraron una relación negativa entre la identificación con los jefes inmediatos y su estilo de liderazgo y la rotación de personal, es decir, a mayor identificación menor rotación. Así mismo en la investigación realizada por Graen y Ginsburgh (1977) también se encontró una relación significativa entre el liderazgo y la rotación de personal. Se puede concluir que para los empleados, el jefe inmediato juega un papel importante, ya que a través de él, el

trabajador está enterado de los objetivos organizacionales así como de lo que la empresa espera de él. Además, el supervisor por medio de la retroalimentación que de a sus subordinados permitirá el mejoramiento del desempeño lo cual redundará en el cumplimiento de las metas de la empresa. Por lo tanto, una buena relación con el jefe permite que el empleado se sienta motivado y tomado en cuenta, disminuyendo así la rotación de personal.

## FACTORES INTRÍNSECOS DEL TRABAJO

➤ Significado del trabajo. En la revisión hecha por Mobley (1979) se encontró que existe una relación significativa entre los factores del contenido del trabajo y la rotación de personal. De igual forma, la percepción del valor, la motivación y la satisfacción intrínseca del trabajo tienen una correlación negativa con la rotación de personal. En la medida en que el trabajador encuentre satisfacción en el desempeño de sus funciones, esto permitirá que permanezca mayor tiempo dentro de la empresa. Si por el contrario, no encuentra ningún atractivo en sus funciones, perderá el interés y disminuirá su desempeño, tendiendo a buscar mejores opciones fuera de la empresa en la que labora.

➤ Repetitividad del trabajo: Este término se refiere al trabajo operativo el cual es realizado una y otra vez a lo largo de la jornada de trabajo sin ninguna variación ni cambio. A este respecto, Kilbridge (1961) citado por Porter y Steers (1973), no pudo encontrar una clara relación entre la rotación de personal y la naturaleza repetitiva del trabajo. Dentro de sus estudios se observó que el hecho de realizar este tipo de trabajo carece de importancia en el momento en que un empleado toma la decisión de presentar su renuncia a la empresa. De igual manera observó que las causas de dicha separación no están centradas en la repetitividad del trabajo sino en otros factores los cuales sugiere dilucidar.

➤ Autonomía y responsabilidad requerido por el trabajo realizado: En las investigaciones realizadas por Ross y Zander (1957) citadas por Porter y Steers (1973) encontraron que tanto las personas que renuncian como aquellas que permanecen en la empresa ingresan a ésta con ciertas expectativas concernientes al grado de autonomía que tendrán al realizar el

trabajo para el que son contratados. Los empleados que renuncian reportan haber tenido menor grado de autonomía que la que ellos esperaban, mientras aquellas personas que se quedan en la empresas generalmente reportan que la cantidad de autonomía otorgada por el trabajo corresponde a aquella que ellos esperaban tener al ingresar a dicha organización.

➤ Claridad en el Rol dentro de la organización: Porter y Steers (1973) revisaron las investigaciones hechas por Kahn (1964), quienes describen tres aspectos principales que determinan la ambigüedad en los roles dentro del trabajo:

- a) Cambios demasiado rápidos en las empresas.
- b) Complejidad de las organizaciones, y
- c) Filosofías gerenciales acerca de las comunicaciones.

Así mismo, afirman que cuando dicha ambigüedad se mantiene por períodos prolongados se crea un sentimiento de insatisfacción en los empleados.

También se hace referencia a los trabajos realizados por Witz (1956) cuyos resultados demuestran que el conocimiento y entendimiento de los requerimientos en cuanto al rol dentro del trabajo son factores importantes que influyen en la participación del trabajador al ingresar a la empresa, Lyons (1971) encontró que la percepción de la claridad en el rol estaba relacionada negativamente con la rotación de personal, (ambos autores citados por Porter y Steers, 1973).

Así mismo, en una investigación hecha por Kemery (1987) citada por Porter y Steers (1973) trataron de analizar la relación causal que tienen los conflictos y la ambigüedad de los roles sobre la tensión, satisfacción laboral y la rotación de personal. Se obtuvo una muestra de 370 sujetos en donde se midió a través de la aplicación de diversos cuestionarios: la ambigüedad de los roles, satisfacción laboral, sintomatología física y las intenciones de renunciar. Estos autores concluyen que el estrés tiene una influencia directa sobre la satisfacción laboral y la sintomatología física estableciéndose una relación recíproca entre ambos (los cambios en la satisfacción laboral producen cambios en la

sintomatología física y viceversa). A su vez, la satisfacción laboral y la sintomatología física tienen una influencia directa sobre la rotación de personal.

Con base a lo anterior se puede decir que la ambigüedad de los roles funge como un factor estresante el cual va a tener una influencia directa sobre la satisfacción laboral y la sintomatología física, así como una influencia indirecta sobre la rotación de personal.

➤ **Ambiente físico de trabajo:** Robbins (1987) comenta que aún cuando no se ha encontrado evidencia respecto a la influencia que tiene el ambiente físico dentro de la rotación de personal, se puede suponer que el no contar con un adecuado ambiente puede ser un factor que al unirse con otros (Insatisfacción laboral, problemas con el jefe inmediato, etc.) puede contribuir a la decisión de los empleados de presentar su renuncia a la organización.

Robbins (1987) describe cuatro factores importantes dentro del ambiente físico, los cuales son:

- a) **Temperatura:** Al comparar a personas que trabajan a una temperatura de 35 grados centígrados con las que lo hacen a 21 grados, se encontró que cometían más errores en la ejecución de las tareas en la primera temperatura, y que la diferencia era más notable cuando la exposición sobrepasaba de 3 horas; a diferencia del frío que no se ha encontrado que tenga efectos negativos sobre los trabajadores (siempre y cuando la temperatura corporal no descienda de 12 grados).
- b) **Iluminación:** Se ha observado que una buena iluminación mejora la productividad y la precisión del trabajo realizado.
- c) **Ruido:** Los resultados de diversas investigaciones han determinado que el ruido generalmente no deteriora el desempeño, y si lo hace, esto sucede a niveles que superan los 90 decibeles.

- d) Tamaño de la oficina: Esto ha sido considerado como un indicador del estatus que la persona tiene dentro de la organización. De acuerdo a estudios realizados, el tamaño de la oficina ocupa el tercer lugar de importancia respecto a los estímulos otorgados por la empresa (inmediatamente debajo de los incrementos de sueldo y los nombramientos).

## 1.8 FACTORES RELACIONADOS CON EL GRUPO DE TRABAJO.

En la revisión bibliográfica de nueve investigaciones hechas por Mobley (1979), siete de ellas no encontraron una relación significativa entre las relaciones con el grupo de trabajo y la rotación de personal. Sin embargo, Koch y Steers (1978) hallaron una correlación significativa entre satisfacción con los compañeros de trabajo y la rotación de personal, aunque los datos no fueron significativos. Por lo anterior, Mobley (1979), concluyen que no hay bases para realizar una generalización respecto a la relación existente entre rotación de personal y las relaciones que se establecen con el grupo de trabajo.

## 1.9 FACTORES INDIVIDUALES O PERSONALES DE LOS TRABAJADORES.

➤ Edad: Robbins (1987) considera que a mayor edad de los empleados existe una menor probabilidad de que abandonen el trabajo. Esto se debe a que a medida que las personas envejecen es más difícil para ellos encontrar otro empleo, así mismo, la antigüedad dentro de las empresas le ofrece privilegios en cuanto a sueldos más altos, mayor tiempo de vacaciones, etc., lo cual será difícil de encontrar en caso de presentar su renuncia a la empresa actual.

Así mismo, en la revisión bibliográfica realizada por Porter y Steers (1973), encontraron una fuerte evidencia empírica en todos los trabajos verificados, en donde se observó una relación negativa entre la edad y la rotación de personal.

Estos autores reportan que en tres estudios revisados encontraron que las mujeres mayores presentan menores índices de rotación que sus compañeras más jóvenes, lo cual puede deberse a que sus hijos ya están grandes y por lo tanto requieren menor atención. Sin embargo, en la revisión realizada por Mobley (1979), aún cuando se encontró una relación negativa entre rotación y edad, únicamente el 7% de los datos fueron significativos. Bajo esta perspectiva, los autores llegaron a la conclusión de que si la edad es correlacionada con otras variables, puede tener un mayor impacto sobre la rotación de personal, ya que sola no aporta mucha información para entender este proceso.

Schultz (1991) comenta que a mayor edad, el trabajador tendrá más experiencia, mayor seguridad en sí mismo, mayor autoestima y más responsabilidad. Lo que le hará experimentar una sensación de logro más completo por lo que permanecerá más tiempo dentro de la organización. Aunque los factores antes mencionados sí tienen relación con la trayectoria laboral del individuo, no pueden tomarse como una regla ya que no todos encuentran logros y satisfacción dentro de su vida laboral, por lo que los postulados realizados por Schultz deben considerarse como relativos.

➤ **Sexo:** En la investigación realizada por Mobley (1979) hacen referencia a los trabajos de Marsh y Mannari (1977) quienes observaron que las mujeres presentan mayores índices de rotación que los hombres, mientras que en el estudio de Mangione (citado por Mobley, 1979), no se encontró una relación entre el sexo y la rotación de personal. En este sentido Robbins (1987) refiere que no existe una relación real entre ambos factores.

Expone que en la actualidad existe un ligero cambio en el concepto de la mujer Mexicana como compañera del hombre en términos de igualdad, sobre todo en los niveles altos de escolaridad y de clase media y alta, pero se le sigue juzgando como centro de la familia. Sin embargo, en los niveles bajos de escolaridad e ingresos se le considera como la responsable del cuidado de la familia, cuya única función es tener hijos y dedicarse a los quehaceres del hogar.

En la actualidad la mujer cuenta con oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social mucho más activa a la que llevaba años atrás. Puede planificar su familia de tal manera que tenga menos hijos por lo que puede desarrollarse no únicamente como esposa y madre sino también participando activamente con su trabajo en el desarrollo del país y el sustento económico de su hogar.

Con ello se presenta una dualidad de oportunidades por un lado y de valores y tradiciones culturales por el otro, que crean en la Mujer Mexicana sentimientos de culpa, ya que si se dedica al hogar únicamente se siente frustrada e inútil, y si trabaja y es madre siente culpa por descuidar a sus hijos y a su hogar. En conclusión se puede decir, que aún cuando no existe una diferencia demostrable entre los niveles de rotación de hombres y mujeres, existen factores culturales predisponentes que influyen sobre las mujeres para presentar su renuncia a las empresas.

➤ Estado civil: Robbins (1987) comenta que el matrimonio impone mayores responsabilidades, lo cual hace más importante y valiosa la estabilidad y permanencia en el trabajo. De ahí que las personas casadas o que son el sostén de una familia presenten índices de rotación menores que las personas solteras.

En los trabajos de Knowles (1964), citados por Porter y Steers (1973) se encontró una relación negativa respecto al tamaño de la familia de los trabajadores masculinos de una fábrica, es decir, a mayor número de integrantes de la familia menor índice de rotación.

Así mismo, Guest (1955) encontró que una parte de la rotación de personal en empleados masculinos de una fábrica obedecía a la presión ejercida por las esposas de los trabajadores, ya que algunos factores del trabajo ponían en riesgo la estabilidad o la calidad de vida de la familia o de su vida personal al no considerar lo que ellas concebían como una vida familiar normal. Saleh (1965) encontró que el 30 % de la muestra investigada reportaba "razones familiares" para presentar su renuncia a la organización (ambos autores citados por Mobley, 1979).

Kaplan (1993), realizó un estudio en donde se examinaban los factores que influyen en las mujeres con un nivel de educación alto a abandonar la organización después del nacimiento de sus hijos. La muestra comprendió a 228 mujeres con un nivel escolar mínimo de Licenciatura, en donde a través de un estudio longitudinal se encontró que el principal factor que influía para esta decisión era el darles a sus hijos una adecuada calidad de vida, brindándoles tiempo, atención, etc., y como factores secundarios una vida laboral insatisfactoria y poco apoyo por parte de la pareja para continuar trabajando.

En la revisión bibliográfica hecha por Mobley (1979) reportan que de los cuatro estudios verificados, tres de ellos encontraron que las responsabilidades, así como el estar casado están relacionadas con menores índices de rotación. De lo anterior se puede concluir que efectivamente, el hecho de tener mayores responsabilidades familiares influye de manera directa en la necesidad de mantenerse dentro de un trabajo que les brinde la oportunidad de cumplir con sus compromisos económicos, aunque también si las condiciones del trabajo no satisfacen sus necesidades (sueldo, tiempo disponible para compartir con la familia, etc.), hará que se busquen nuevas alternativas de empleo.

➤ **Escolaridad:** Scultz (1991) comenta que las personas con niveles más altos de escolaridad experimentan una mayor satisfacción al realizar su trabajo, pueden conseguir puestos de mayor interés y de mayor autonomía, lo cual les permite satisfacer sus necesidades de logro y crecimiento por lo que tenderán a permanecer mayor tiempo dentro de la Empresa. Sin embargo en la investigación realizada por Mobley (1979) reportan que a mayor nivel escolar menor permanencia dentro de la empresa, mientras que en las investigaciones realizadas por Mangione y Hellriegel (1975) y White (1973) no se encontraron diferencias con relación a la escolaridad y la rotación de personal. De ahí que no se pueda aseverar que la rotación de personal esté asociada directamente con el nivel de escolaridad de los empleados.

➤ **Antigüedad:** Según Robbins (1987) la Antigüedad es uno de los predictores más confiables de la rotación de personal, guardando con ella una relación negativa. Esto puede deberse a que las personas con mayor antigüedad cuentan con mayores privilegios dentro

de las empresas en relación a incrementos mayores de sueldo, mayor probabilidad de obtención de promociones, más tiempo de vacaciones, etc., lo cual es difícil de encontrar en otros trabajos, además de que si se cambia de empresa perderá todos estos privilegios, los cuales son importantes en caso de estar cercana su jubilación.

► **Desempeño:** Kanfer (1988) realizó una investigación para establecer la relación existente entre el desempeño de las personas que permanecen en la empresa y el de aquellas que presentan su renuncia a la organización. Dicha investigación se realizó en una Mediana industria de alta tecnología, tomando como muestra a 80 empleados y 121 exempleados.

Después de recopilar los datos, no se encontró evidencia significativa que permitiera concluir que el desempeño de los empleados que permanecieron en la empresa era mejor que el de aquellos que presentaron su renuncia.

En otra investigación realizada por James y Bedeian (1989), se trató de verificar si el desempeño y la edad estaban relacionados con la rotación de personal. Los resultados indican que la edad es un moderador significativo en la relación entre el desempeño y las intenciones de renunciar.

Tradicionalmente, los empleados con un desempeño pobre han sido visualizados como los últimos interesados en dejar la organización ya que al no ser capaces de realizar bien su trabajo limita sus posibilidades de encontrar otro empleo. De igual forma, se ha encontrado que debido a su mal desempeño este personal no será objeto de promociones por lo que se sentirá frustrado y terminará tomando la decisión de salir de la empresa. Los empleados más viejos que presentan mayores intenciones de renunciar están menos ligados a la empresa, por lo que su desempeño se ve disminuido, en contraste con aquellos que tienen pocas intenciones de renunciar, ya que ponen mayor esfuerzo al realizar su trabajo y por lo tanto su desempeño es mejor.

Para los empleados jóvenes, las intenciones de permanecer o abandonar el trabajo tienen poca influencia sobre su rendimiento debido a que saben que si tienen un buen

desempeño tendrán mayores posibilidades de desarrollo en la empresa (como mejores puestos, mejor salario, etc.). Con base en las investigaciones antes mencionadas no puede concluirse una relación real entre la rotación de personal y el desempeño del personal que se queda contra el que se va.

➤ **Personalidad:** En la investigación realizada por Porter y Steers (1973) hacen mención a los trabajos realizados por Meyer y Cuomo (1962) quienes encontraron que la agresividad, confianza en sí mismos, independencia y sociabilidad eran factores de personalidad constantes en las personas que tendían a abandonar la empresa. Mientras que las que permanecían en ellas se mostraban maduras, sinceras, estables emocionalmente e identificadas con la organización.

➤ **Expectativas:** Mobley (1979) revisaron el trabajo realizado por Steers (1973) quien define a este proceso como la discrepancia entre lo que la persona encuentra en su trabajo en función a experiencias positivas y negativas y lo que esperaba encontrar al integrarse a la empresa. Este autor señala que cuando las expectativas del individuo no son satisfechas sustancialmente, su propensión a salir de la empresa es mayor. Así mismo, Dunnette (1973), citado por el mismo autor, encontró que las personas que salían de la organización presentaban mayores discrepancias entre sus expectativas originales y sus experiencias reales en el trabajo que aquellos que permanecieron dentro de la empresa.

En la revisión realizada por Porter y Steers (1973), hacen referencia a los trabajos de Katzell (1968) quienes encontraron que las expectativas de aquellas personas que permanecían en la empresa habían sido cubiertas, mientras que en el caso de las que habían presentado su renuncia no se había logrado. También se encuentran los estudios realizados por Weitz (1956), Youngberg (1963) y Macedonia (1969), quienes encontraron que si se les proporcionaba a los candidatos información realista de las funciones y el tipo de trabajo que iban a desempeñar antes de contratarlos, permitía que el sujeto adecuara sus expectativas con el trabajo al que se enfrentaría, de tal manera que al ser contratados, los trabajadores veían cumplidas sus expectativas.

➤ **Intereses Vocacionales:** Los estudios de Boyd (1961) y Ferguson (1958) que fueron revisados por Porter y Steers (1973) indican que las personas que tienen una permanencia más larga dentro de la empresa se encuentran desempeñando funciones que están relacionadas con sus intereses vocacionales, por lo que encuentran una satisfacción intrínseca en su trabajo reduciendo sus deseos de buscar otras alternativas de empleo fuera de la empresa actual.

#### 1.10 FACTORES DEL MERCADO (Oferta y Demanda laboral)

En la revisión realizada por Mobley (1979) se analizaron las investigaciones de Woodward (1975-1976) quien encontró una relación negativa entre el desempleo y la rotación de personal y una relación positiva entre la demanda de personal en el mercado y la rotación de personal. De igual forma, Mobley (1978) encontraron que las expectativas de encontrar una alternativa atractiva de empleo está significativa y positivamente relacionada con las intenciones de renunciar, pero no con el hecho de presentar la renuncia en sí, aunque las intenciones de renunciar si están relacionadas positivamente con la rotación de personal.

Malamed (1993) realizó un estudio para verificar la influencia que tiene la oferta y demanda del mercado sobre la permanencia en la empresa y por ende sobre la rotación de personal. Este autor afirma que aquellas personas que no han tenido problemas anteriormente para encontrar trabajo tienden a pensar que son altamente atractivos para empleadores potenciales (otras empresas), que las condiciones de trabajo en el mercado no les afectan en gran medida y que ellos no tendrán problemas para encontrar un nuevo empleo en caso de decidir renunciar a la empresa donde laboran. Por el contrario, aquellas personas que les ha sido difícil encontrar trabajo en el pasado tienden a pensar que muy probablemente les ocurrirá lo mismo en caso de salir de la empresa en la que se encuentran trabajando. Bajo esa perspectiva, este autor supone que aquellas personas que son reclutadas en épocas difíciles desde el punto de vista económico del mercado, se sentirán más comprometidos con la organización que les brindó la oportunidad de tener un empleo

cuando anteriormente ya habían sido rechazados varias veces en otras empresas. Por lo tanto, aquellas personas que se unen a la organización en periodos difíciles del mercado tenderán a permanecer mayor tiempo dentro de la empresa comparado con aquellos que son contratados en condiciones favorables del mercado.

Para comprobar esta hipótesis, el autor, realizó un estudio en el que participaron 177 empleados que habían ingresado a la organización en enero de 1985 y permanecido hasta junio de 1991. Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis concluyendo que las empresas deben contratar a los empleados en épocas de crisis del mercado, lo cual les asegurará una mayor permanencia, aunque esto es un tanto difícil ya que las organizaciones tendrían que crecer y expandirse en épocas de recesión lo cual es poco probable.

En la investigación realizada por Griffeth (1988) se tomó una muestra de 244 enfermeras para verificar si ellas realizaban un análisis de las posibilidades de encontrar empleo antes de presentar su renuncia o no, en base a la demanda del mercado. Este autor encontró que muchas de las enfermeras que estaban insatisfechas con su empleo actual no necesariamente buscaban o aceptaban otras alternativas de trabajo antes de renunciar. Ellas sabían que las enfermeras tenían una alta demanda en el mercado y que les sería fácil encontrar otro trabajo. Con base a esto, la comparación y evaluación de las alternativas de empleo pueden realizarse una vez que se ha renunciado y no cuando aún se está trabajando en alguna empresa.

En una investigación hecha por Carsten (1987) se analizó la relación entre desempleo, satisfacción laboral y rotación de personal. Este autor concluyó que la relación entre satisfacción y rotación de personal es más fuerte durante los periodos de menor desempleo; esto es, la insatisfacción lleva a los sujetos a buscar otro empleo mientras que los que están satisfechos permanecen en la empresa. Durante las crisis económicas, el mismo número de empleados renuncian tanto si están satisfechos como los que no lo están, en esta época la gente renuncia no por causa de la satisfacción laboral sino por otros factores tales como mejor sueldo, regresar a la escuela o por otros intereses personales.

Con base en lo anterior, el autor concluye que las condiciones de oferta y demanda del mercado tienen una influencia directa sobre la rotación de personal ya que si existen pocas oportunidades de empleo en el país, las personas tenderán a permanecer dentro de la empresa, dado que el competir con una gran cantidad de oferentes debido al desempleo existente dificulta el conseguir otras opciones de trabajo.

### 1.11 INDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Arias (1980), considera que un indicador aceptable de rotación de personal oscila entre un 5% y 15%, y que niveles de rotación de 0% son nocivos para la empresa, ya que es el reflejo de un total estancamiento en la organización y a una política de personal inadecuada, también menciona que contar con un elevado índice de rotación no es tan benéfico para la organización.

Chiavenatto (1987) comenta que no existe un número de rotación ideal ya que éste debe ser establecido por cada empresa en particular en función de sus problemas y de la situación externa del mercado.

Mondragon (1994), cita a Pineda (1988), señalando que cuando se habla del índice de rotación, este indica porcentualmente el número de entradas y salidas de personal en una empresa en un período de tiempo.

Knapp (1965), sugirió la primera fórmula para calcular el índice de rotación; la cual representa los siguientes elementos:

$$FIK Z = \frac{A \cdot X}{PB + Z} \cdot 100$$

Donde:

FIK Z= La relación entre el número de salidas registradas en un periodo de tiempo (rotación).

- PB= Número de personal al principio.  
 Z= Contrataciones en un período de tiempo.  
 A= Salidas

Pineda (1988, en Mondragón, 1994) señala que otras formulas se han diseñado para obtener el índice de rotación, entre las más representativas figuran las siguientes:

$$1) \text{ Índice de Rotación} = \frac{\text{No. De entradas} + \text{Salidas}}{\text{No. Total de empleados}}$$

$$2) \text{ Índice de Rotación} = \frac{\text{Salida de trabajadores} \times 100}{\text{Total de trabajadores}}$$

Cante Reyes (1998), propone también una formula para conocer el índice de rotación la cual se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{B}{N} \times 100$$

Donde: B= No. De bajas

N= Promedio de personas en nómina en un período específico de tiempo.

#### 1.12 MÉTODOS Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EVALUAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Para detectar las causas de Rotación de personal se han utilizado diferentes métodos, Hernández Ramírez (1994) menciona algunos de ellos, donde se encuentran:

a) Técnicas proyectivas: Las cuales consisten en presentar al individuo una situación ambigua que forza al sujeto a plasmar en ella (proyectar) sus propias características, inquietudes, etc. Este método revela situaciones no verbalizadas así como aquellas que el sujeto quisiera reprimir u ocultar. La ventaja de estos métodos es que la

información que se proporciona es muy difícil que sea desvirtuada ya que surge del subconsciente del sujeto, aunque su principal limitación es que se necesita invertir un tiempo considerable en su aplicación e interpretación.

b) Cuestionarios: Constan de un determinado número de preguntas abiertas o cerradas que debe responder el empleado. Este método es de fácil aplicación y la evaluación de los datos obtenidos resulta sencilla, sin embargo, no existe la posibilidad de que el sujeto exprese libremente los temas que para él sean importantes, limitándolo a responder únicamente lo que se le pregunta en el cuestionario. Además, se pierde la riqueza del lenguaje no verbal y es imposible verificar la veracidad de las respuestas proporcionadas por el individuo.

c) Entrevista de salida: Arroja información acerca de los motivos de separación de los empleados. A través de ellas es posible conocer la problemática interna de la empresa para corregirla y consecuentemente, mantener así a los buenos elementos en la organización.

Para que los empleados proporcionen la información necesaria es importante realizar un buen rapport en donde se le haga hincapié a la persona en que los datos expresados serán manejados confidencialmente. Muchos sujetos temen hablar del motivo real de su salida por posibles represalias posteriores, dado que la empresa a la que están renunciando será en un futuro su referencia de trabajo.

La entrevista deberá ser realizada en un cuarto cerrado, libre de interrupciones y distracciones para facilitar la libre expresión del empleado. El entrevistador debe analizar las razones dadas cuidadosa y objetivamente; en caso de que se ataque a la organización o a las personas que allí trabajan no deberá expresar ninguna señal defensiva, de enjuiciamiento, de aceptación o de desagrado. Por el contrario, se deben introducir reforzadores tales como sonrisas y palabras enfatizadas que demuestren que está siendo escuchado con atención y que se le agradece la cooperación que está brindando. La utilización de silencios, ecos, etc, facilita que el sujeto amplíe la información.

Smith (1955) hace referencia a los estudios realizados en Hawthorne en los cuales originalmente se utilizaba una entrevista cerrada, la cual limitaba la expresión espontánea de los sujetos. Posteriormente se aplicó una entrevista abierta donde los mismos empleados elegían el tema que para ellos era importante y los entrevistadores se limitaban a escucharlos y a observar la emotividad expresada.

La elección entre una entrevista abierta o una cerrada dependerá de los objetivos que se persiguen. Si el propósito es encontrar factores que ayuden a tomar una decisión sobre un problema específico, la información en una entrevista abierta será irrelevante, pero si éste es más general y se desconocen los orígenes de la problemática, la importancia se incrementa.

d) Cuestionario de post-salida: Este método consiste en hacer llegar al expleado un cuestionario 30 o 90 días después de que presentó su renuncia a la empresa. Dicho cuestionario deberá ser acompañado de una carta donde se le explique al sujeto la importancia de esa información, agradeciendo su cooperación. Tiene la ventaja de proporcionar información más verídica ya que con el paso del tiempo, el trabajador puede hacer un análisis más real de las causas que provocaron su renuncia evitándole el expresarlo de frente al entrevistador. Sin embargo, sus limitaciones son grandes ya que es difícil que un expleado se tome la molestia y el tiempo de llenar el cuestionario cuando lo que sucede dentro de la empresa ya no le afecta directamente a él, además de que no permite establecer una comunicación a fondo.

### 1.13 EFECTOS DE LA ROTACIÓN

Robbins (1987), hace mención de las ventajas y desventajas que implica la rotación de personal, considera que ésta es negativa para una organización, dado que acarrea consecuencias perjudiciales al desempeño y rendimiento de una empresa, ya que si un empleado se marcha y abandona su trabajo hay que reemplazarlo y encontrar quien lo sustituya. Habrá entonces que recurrir a un empleado temporal y en tales casos, casi siempre disminuye la productividad de la empresa.

Se considera que las consecuencias de la rotación representan un problema para la Empresa o institución, por que éstas repercuten en varios inconvenientes, tales como costos por contratación, entrenamiento, capacitación, etc.

También menciona que existen distintas formas de ver la rotación de personal, la primera, que consiste en perder lo que no es funcional para la empresa, como es el caso del trabajador que renuncia voluntariamente pero cuyo desempeño o rendimiento fue deficiente, o bien, que fue despedido por una situación parecida, lo cual favorecerá a la organización en cuanto a quitar al personal que no permite su desarrollo. La segunda opción, que tiene que ver con el aspecto económico, donde la empresa se ahorra dinero al contratar al nuevo personal que generalmente recibe sueldos y prestaciones menores que aquellos que tienen más antigüedad dentro de la organización.

Agrega que las empresas únicamente consideran a la rotación como algo positivo cuando los costos no son mayores que los beneficios, y sobre todo en aquellas organizaciones donde no se requiere de un gran entrenamiento ni experiencia por parte del personal.

Sin embargo, no hay que olvidar que una excesiva rotación de empleados repercute también en diferentes situaciones, por ejemplo a nivel económico se reportan costos en reclutamiento, material de oficina, exámenes médicos, gastos de inducción, entrenamiento de personal, tiempo del supervisor, desperdicio de materiales, mayor riesgo de accidentes, baja productividad, productos de menor calidad, etc. (Babson, 1986; Arias, 1980; Reyes, 1982). Además se reportan pérdidas de producción, depreciación del equipo, mayor número de errores, aumento de tasas de seguros e incremento en el volumen de sueldos pagados a nuevos empleados, sin dejar de lado el efecto psicológico que produce la actitud y predisposición del personal que se da de baja y que puede ocasionar en los demás trabajadores una mala imagen de la empresa; considerando también las consecuencias en el comportamiento de las personas que renuncian, al manifestar trastornos conductuales a nivel de depresión, ansiedad, estrés, drogadicción y alcoholismo, entre otros problemas.(Chiavenatto, 1988).

Maier (1977); Chuden y Sherman, (1980), señalan que también a nivel familiar, se pueden presentar importantes repercusiones como falta de comunicación en la pareja, descuido y maltrato a los hijos, problemas con la familia y hasta desintegración familiar.

Robbins (1988) señala que no siempre la rotación de personal tiene un efecto negativo para la empresa, como es el caso de los jubilados y los incapacitados por alguna enfermedad o accidentes de trabajo, quienes al dejar el puesto son sustituidos por gente sana y joven, incrementando así la productividad de la empresa. Además, el personal de reciente ingreso aceptará con mayor facilidad un salario menor que aquel con mayor tiempo en la organización. De igual forma, el hecho de tener empleados con menos antigüedad implica un gasto menor para la empresa en caso de retiro o liquidación.

Sin embargo, en la mayoría de los casos la rotación de personal que se produce en las empresas tiene efectos negativos. Pigors (1970) considera que dentro de las repercusiones negativas se encuentran:

- Costos de tiempo y dinero, ya que la integración de un nuevo elemento implica todo un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, siendo infructuoso este esfuerzo cuando el personal sale de la empresa al poco tiempo de haber concluido su entrenamiento.
- Desperdicio de material, durante los primeros días al incorporar al sujeto a sus actividades.
- Costos por posibles accidentes de trabajo, en tanto el empleado adquiere las habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas.
- Costos en tiempo extra de los miembros del área requisitante para sacar adelante el trabajo mientras el puesto vacante es cubierto.

Reyes Ponce (1979), considera además de los factores antes mencionados otros tres aspectos negativos de la rotación de personal en las empresas, los cuales son:

- Falta de integración del personal, ya que si el personal está cambiando constantemente es imposible formar un equipo de trabajo que oriente sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa.
- La imagen de la organización se ve afectada debido a un elevado nivel de rotación ya que refleja problemas internos, puesto que los empleados no encuentran condiciones adecuadas que les permitan permanecer en ella.
- Divulgación de información confidencial de la empresa, ya que el hecho de que salgan empleados que han tenido acceso a información importante de la empresa puede ser utilizada en otras compañías del mismo giro afectando la productividad o el lanzamiento de nuevos productos de la empresa donde trabajaba anteriormente el sujeto.

Así mismo Chiavenatto (1987) hace mención a:

- Costos de registro y documentación, contemplando en este rubro los gastos de mantenimiento para el registro y la actualización de la documentación del nuevo personal así como la realización de pagos de salarios, gastos en formularios, etc.
- Costos de desvinculación, implican los gastos que debe hacer la empresa al realizar el pago del finiquito al personal, los gastos originados por la aplicación de entrevistas de salida, así como el tiempo y energía invertidos en dar de baja al empleado de los registros de la empresa (nómina, bajas al seguro social, etc.).

Como podemos observar, un elevado índice de rotación puede ser un factor indicativo de la existencia de problemas dentro de una organización, además de que genera

un sin número de consecuencias, desde las que tienen que ver con problemas psicológicos, hasta aquellas que se relacionan con una inadecuada organización y administración de una empresa, mismas que generan graves consecuencias en la estabilidad económica de un país.

Para nuestra investigación, pondremos nuestros ojos en una de las industrias que mayor rotación de personal tiene, con el fin de poder establecer las causas y efectos propios de dicho giro.

Podemos analizar que son numerosos los factores que provocan que una persona renuncie y abandone su trabajo; sin embargo distintos autores (Nash, 1988; Robbins, 1987; Blum y Naylor, 1976), sugieren que la rotación de personal esta íntimamente relacionada con el grado de satisfacción que experimenta el trabajador con relación a su puesto de trabajo. En este sentido Davis y Newstron (1988), mencionan que una mayor satisfacción se asociará siempre con menor rotación, donde los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo en una organización sin necesidad de buscar mejores condiciones en otros lugares. De ahí que en el capítulo primero hablamos del punto de vista de Herzberg y la satisfacción laboral.

Ahora debemos de entender cómo se conforma la industria restaurantera, una empresa del giro y un restaurante, así como también las características del personal y su administración para el cumplimiento de sus objetivos. Todo esto se explica en el capítulo tres.

## BIBLIOGRAFIA:

- ARIAS, Fernando (1994). "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Trillas .
- BABSON, S. (1986). "Rotación, depresión y obsolescencia de recursos humanos para el personal". México, Edit. Limusa.
- BEER, M. Lawrence, P.R. (1989). "Dirección de los Recursos humanos: Técnicas de Harvard Business School". México, CECSA.
- BLUM, M. y Naylor, J. (1976). "Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales". México, Edit. Trillas.
- BUFFA, Sarin (1992). "Administración de producción y operaciones". México, Edit. Limusa.
- CANTE L. "Rotación de Personal con relación a la satisfacción laboral en una compañía de seguridad" TESIS. Licenciatura en Psicología FES Iztacala UNAM 1998
- CARSTEN, J. y Spector, P (1987). "unemployment, job satisfaction and Employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky Model" Journal of applied psychology, 1987 72 (3).
- CERVANTES, Agustín (1988). " Administración de Recursos Humanos en una empresa hotelera". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis facultad de Estudios Superiores de Administración, Cuautitlan.
- CUENCA, P. (1982). "Rotación de personal a nivel operativo en una institución de crédito del área metropolitana". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis facultad de Contabilidad y Administración.
- CHIAVENATO, Idalberto (1989). "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Mc Graw Hill.
- CHRUDEN, H. Y Sherman, A.(1980). "Administración de personal". México, C.E.C.S.A
- DALTON, D. y Todor, M. (1977). "Funcional turnover and emperical assesment". Journal of applied psychology Vol.3 No. 23
- DAVIS, K. Y Newstron, W. (1988) "El comportamiento organizacional". México, Edit. Mc Graw Hill.

- DAVIS, Keith. (1996). "Comportamiento humano en el trabajo". México, Edit. Mc Graw Hill octava edición
- DESSLER, Gary (1994). "Human resource management". New jersey, Edit. Prentice Hall, sixth edition.
- DRUCKER, Peter. (1993). "Gerencia Para el Futuro". Norma, Santafé de Bogotá.
- DRUCKER, Peter. (1990). "Las Nuevas Realidades". Norma, Santafé de Bogotá.
- DRUCKER, Peter. (1993). "La Nueva Sociedad de las Organizaciones". Harvard Business Review, septiembre.octubre/1992. Ciudad de Mexico.
- DRUCKER, Peter, (1972). "Qué Hay Detrás del Éxito Japonés ?". Clásicos Harvard de la Administración (Vol. X). Educar, Ciudad de México.
- EDWIN, Flippo (1997). "Principios de Administración de personal". México, Edit. Mc Graw Hill.
- ESTEVEZ, José (1986). " La productividad en base a la aplicación de las técnicas de administración de personal y de auditoría de Recursos Humanos". México, UNIVERSIDAD LA SALLE ,Tesis de Administración .
- EVERETT, Adam (1991). "Administración de la producción y las operaciones". México, Edit. Prentice Hall, cuarta edición.
- FLIPPO, E. (1978). "Principios de administración de personal". México, Edit. Mc Graw Hill
- GERENCIA 4, (1982), Vol. II, México, D.F. Universidad la Salle, Escuela de Contabilidad y administración.
- GRIFFETH, R. Y Hom P.(1988) "A comparison of different conceptualization of perceived alternatives in turnover reseach". Journal of organizational behavior 9.
- HENEMAN, H.(1989). "Administración de recursos humanos". México, Edit. Continental (3ª edición).
- HERNÁNDEZ, M. (1994). "Rotación de personal y sus causas en cuatro empresas de servicio". México, Universidad del Valle de México, TESIS Licenciatura en Psicología.
- IVANCEVICH, John (1996). "Organizational behavior and management". New York, Edit. Mc Graw Hill fourth edition.

- KANFER, R.; Crosby, J. Y Bandt (1988). "Investigating Behavioral antecedents of turnover at three jobtenure levels". *Journal of Applied Psychology* 73 (2).
- KAPLAN, E. (1993). "Factors influencing women's disposition to leave an organizational following childbirth". *Employee responsibilities and rights journal*. 6 (1).
- KOONTZ, O'Donnell (1990). "Administración". México, Edit. Mc Graw Hill.
- KNAPP, H.(1965). "Por que cambia el personal de empresa". Barcelona, Edit. Sagitario.
- LÓPEZ, T. (1993). "Rotación de Personal en una empresa del sector privado: sus causas y como disminuirla". México, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, TESIS de Licenciatura en Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- MAIER, N. (1977). "Psicología Industrial". Barcelona, Edit. Rialp
- MANJARREZ, Cesar (1982). "El funcionamiento de recursos humanos en México". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura de Administración.
- MARTÍNEZ, G (1995). " La rotación de personal en industrias plásticas Impacto S.A. de C.V.: auditoría administrativa". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura de administración.
- MAYA, José (1998). " Modelo de Calidad y productividad para la administración de Recursos Humanos". México, Universidad Panamericana, Tesis de Licenciatura de Administración.
- MELAMED, T. (1993). "Market conditions and job tenure: a retrospective study". *Psychological reports* (72).
- MONDRAGÓN, C. (1999). "Análisis de los factores que inciden en el problema de rotación de personal en una empresa refresquera y una alternativa desde el punto de vista psicológico". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Reporte de trabajo profesional, Licenciatura en Psicología, ENEP Iztacala.
- MOORE (1997). "Administración de la operación". México, Edit. Diana
- MORALES, M. (1979). "Rotación de personal". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en administración.

- MUÑOZ, C. (1985). "La rotación de personal problema de la cámara nacional de la industria de la transformación". México, Universidad La Salle, TESIS de Licenciatura de administración.
- NASH, M.(1988). "Como incrementar la productividad del recurso humano". México, Edit. Norma
- NELSON, Bob (1996). "1001 Formas de recompensar a los empleados". Norma Bogotá
- NUÑEZ, E.(1994). "Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS Licenciatura en psicología, ENEP Iztacala.
- OETTINGER, M. (1983). "Rotación de personal a nivel ejecutivo". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología.
- PASCALE y ATHOS (1984). "El secreto de la técnica empresarial japonesa". México, Edit. Grijalbo.
- PIGORS, P. y Myers, C. (1979). "Administración de personal, un punto de vista y un método". México, C.E.C.S.A.
- PIGORS Paul (1965). "Personnel administration. A point of view and a Method". New York, Edit. Mc Graw Hill.
- PIUGERVERT. (1972). "Manual de psicología industrial". México, C.E.C.S.A
- PONCE, Humberto (1999). "La administración de personal". Nota técnica elaborada por el departamento de Desarrollo Académico del ICAMI
- PORTER, W. Y Steers, R. "Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism" Psychological Bulletin 1973, 80 (2)
- RENDER, Barry (1996). "Principios de la Administración de las operaciones". México, Edit. Prentice Hall.
- REYES, P.(1982) "Administración de personal". México, Edit. Limusa
- ROBBINS, Stephen (1996). "Comportamiento organizacional ". México, Edit. Prentice Hall, séptima edición.
- RODRÍGUEZ, E. (1988). "Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)". serie: Capacitación integral 2ª edición. México, Edit. Manual Moderno.

- RODRÍGUEZ, Nicolás. Artículo "La administración de los Recursos Humanos y la evaluación del desempeño" REVISTA: Ciencia, arte y cultura: IPN Nueva época Año 5 Número 26 Vol, II Julio-Agosto 1999
- SANCHEZ, Rogelio (1981). "Administración de Recursos Humanos". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis facultad de Ciencias.
- SCHULTZ, D (1991). "Psicología industrial". México, Edit. Mc Graw Hill
- SCHROEDER (1994). "Administración de operaciones". México, Edit. Mc Graw Hill.
- SMITH, H. (1955). "Psychology of industry Behaviour". USA, Edit. Mc Graw Hill
- SOTO, M.(1987). "Intervención del psicólogo en un caso específico de rotación de personal". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en psicología, ENEP Iztacala.
- STONER, James (1996). "Administración". México, Editorial Prentice Hall.
- TESTA, G. (1973). "Organización y dirección de personal". Bilbao, Edit. Deusto.
- TRUJILLO, Martha. (1979). "Un diagnostico sobre administración de recursos humanos". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología.
- WERTHER, William (1985). "Administración de personal y Recursos humanos". México, Edit. Mc Graw Hill.

## CAPITULO DOS

### TEORIA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

El tema de la satisfacción en el trabajo ha cobrado en las últimas décadas gran atención entre los estudiosos del comportamiento organizacional, debido a que se le considera un determinante principal en la conducta de una persona dentro y fuera del contexto laboral.

Si partimos de la premisa de que el trabajo es la actividad esencial en la vida de cualquier individuo y considerando que la gente pasa en promedio ocho horas diarias trabajando dentro de una organización, es cómo resulta importante y justificable estudiar la satisfacción que los empleados tienen con respecto a su trabajo que desempeña, esto repercutirá de diferentes formas, tanto en su vida familiar, social, como también en el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional.

Incluso se sabe que factores como los accidentes de trabajo, la baja productividad en el empleo, el ausentismo y la rotación excesiva de personal, están íntimamente vinculados con una elevada insatisfacción que experimenta el trabajador en relación a la actividad laboral que desempeña. Robbins (1987) comenta al respecto que los trabajadores insatisfechos faltan a sus empleos con mayor frecuencia, y hay quienes sostienen que si un empleado se siente satisfecho en su trabajo, menor será la posibilidad de que quiera abandonarlo o de sufrir algún tipo de accidente.

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

A esta teoría también se le conoce con el nombre de teoría de los factores y fue producto de las investigaciones iniciadas por F. Herzberg en el año de 1950 con un grupo de 203 ingenieros y contadores de empresas de Pittsburg. Después de revisar la literatura de

cómo se habían considerado las actitudes con relación a la satisfacción en el trabajo, resolvió crear un método que, según la opinión de Herzberg, sería más eficaz.

## 2.1 ANTECEDENTES DE LAS INVESTIGACIONES DE HERZBERG:

Frederick Herzberg y Colaboradores generaron uno de los estudios más refinados que se ha logrado llevar a cabo en el campo de la motivación al trabajo, en el servicio de Psicología en Pittsburg 1959. Basándose en la premisa de que “conforme las personas maduran, las necesidades van tomando prioridad, es el caso de la estima y la autorrealización, estas parecen volverse más significativas con la edad” (Herzberg 1966)

Para Chrudden Herbert (1985) tiene amplias implicaciones para los Recursos Humanos de las organizaciones laborales, que han ido asimilando la teoría como “un producto de consumo” más en el mercado intelectual, sobre las bases de su estudio de las necesidades; Frederick Herzberg formula la teoría de satisfacción e inconformidad a la que se le conoce como “Los factores higiénicos y los motivadores”

Blanchard Hersey (1972) señala que Frederick Herzberg al desarrollar su teoría motivación-higiene, parece haber sentido que los estudiosos como: Mc Gregor y Argyris estaban tocando un tema importante, el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades podrían ser de un valor inestimable para la organización y los individuos.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE SUS INVESTIGACIONES:

Herzberg emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el empleo a partir de los cuales pudieron deducir presupuestos sobre el comportamiento humano.

La Teoría motivación-higiene (teoría dual) fue el resultado del análisis de un estudio inicial de dicho autor, se basó en minuciosas entrevistas con unos doscientos ingenieros y contadores que trabajan para once distintas firmas dentro de la zona de Pittsburgh. Se les

pidió a estos trabajadores que recordaran incidentes específicos de sus experiencias recientes que les hicieran sentir particularmente bien o particularmente mal, respecto a su trabajo. Así mismo se les pidió que indicaran qué efectos habían tenido esos incidentes sobre sus actividades y su desempeño, y si tales efectos fueron de corta o larga duración.

Aunque las entrevistas se llevaron a cabo con pleno consentimiento de la gerencia, se consideraron estrictamente confidenciales y se garantizó a todo participante que se conservaría en el anonimato. (Gilleman Saul, 1978)

### 2.3 RESTRICCIONES DE SU ESTUDIO:

El grupo de investigadores de Pittsburg se percató desde el principio de que el mismo diseño de su estudio imponía ciertas restricciones sobre las conclusiones a que pudieran llegar con base a la información obtenida:

a) En primer lugar, los ingenieros y contadores son como grupo considerablemente más instruidos y menos dependientes en su relación con un patrón determinado, de lo que normalmente son los trabajadores calificados o semicalificados.

Resulta bastante probable que los trabajadores profesionales podrían reaccionar a elementos que tendrían menor importancia inmediata para los empleados u obreros de ínfimo nivel y que lo inverso también podrían ser ciertos; sin embargo, la motivación de los trabajadores profesionales o técnicos es digna de estudiarse por derecho propio, debido a la creciente magnitud de tales grupos en la economía nacional.

b) En segundo lugar, cualquier estudio que se base en recuerdos voluntarios, se haya inherentemente limitado a la franqueza, así como por la propia comprensión de los participantes.

Dichos investigadores pensaron que la primera restricción podría controlarse a través de una hábil técnica de entrevistas, pero no hay modo de cómo ejercer control sobre la segunda mencionada.

Sin embargo, el efecto más probable de estos inconvenientes es que limitan la cantidad y profundidad de la información; pero no distorsionan el significado de los relatos hechos por los participantes. Por lo tanto dichos investigadores consideraron que bien valía la pena efectuar el estudio, a pesar de sus inevitables defectos.

#### 2.4 ENFOQUE METODOLÓGICO QUE EMPLEÓ EN SUS INVESTIGACIONES:

Una de las preocupaciones fundamentales de Herzberg y Cols, (1959) fue la de enfocar el estudio de las actitudes del trabajador como un todo. Esto es, tomar al complejo; factores, actitudes y efectos, como base del mismo estudio.

#### 2.5 TÉCNICAS DEL ESTUDIO QUE REALIZÓ HERZBERG:

Para este enfoque, se tienen por lo menos dos técnicas de estudio:

a) La primera, la estadística que parte de la base de que es posible formar grupos grandes con características específicas que difieren significativamente, de esta forma; podemos comparar grupos con distinta productividad y relacionarlos con su moral viceversa, sin embargo, esta técnica presenta algunos inconvenientes, ya que, comúnmente existe una gran pérdida de tiempo entre la medición de las variables, independientes que van a determinar la formación de los grupos y la medición de las distintas características que van a constituir las variables dependientes.

Así puede suceder que un individuo que fue asignado a un grupo de alta "moral", al momento de la medición de las variables dependientes presenta una actitud negativa hacia su trabajo debido a algún problema reciente.

Para Ramírez Alejandro (1974) en su investigación señala otra objeción que presenta esta técnica, es que los puntajes de cada uno de los factores estudiados son promediados para obtener un puntaje total, que permitirá asignar a un individuo a un grupo determinado, pero si el individuo en el momento de su participación muestra una actitud

negativa y a este individuo se le había considerado con anterioridad con una actitud positiva hacia su trabajo, por ciertas características de sentirse satisfecho, por ejemplo, tener un trabajo interesante, buen sueldo, etc., pero al tener el mínimo problema con el supervisor, su actitud cambia. Por estos problemas mencionados anteriormente Frederick Herzberg y Cols, decidieron rechazar la técnica anterior.

b) La segunda técnica para el estudio del complejo: factores, actitudes y efectos, como una unidad, es la individual o ideográfica. Consiste en que el individuo pueda identificar alguna etapa de su vida en que su moral haya sido alta o baja, de esta forma, a través del relato del trabajador, el investigador podría determinar los factores que dan origen a las actitudes, así como los efectos de estos en el trabajo.

Evidentemente, se estaría sugiriendo la buena disposición del individuo para comunicar sus experiencias al investigador. En esta técnica, se establece también el supuesto de que el individuo será capaz de señalar en una escala continua, la posición que guardan sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Es evidente que los relatos de cada uno de los individuos tendrán un alto contenido cualitativo, de tal manera que sólo restaría completar la técnica con alguna información de tipo cuantitativo. Herzberg y Cols, decidieron elegir la técnica de análisis de contenido.

## 2.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO EMPLEADO POR HERZBERG:

Los datos recopilados pueden ser tabulados en categorías; de esta manera se tendrá la información cuantitativa que sería el complemento de la técnica ideográfica o individual. En síntesis, esta consistirá en solicitar a cada uno de los trabajadores su relato acerca de su vida laboral en la cual se hubiera sentido muy mal o muy bien, y posteriormente, el investigador trataría de especificar los factores que habrán contribuido a la formación de estas actitudes y los efectos de las mismas en el trabajo.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## 2.7 ELEMENTOS DEL DISEÑO DEL ESTUDIO QUE DA FUNDAMENTO A SU TEORÍA:

Brevemente describiremos los elementos más importantes del diseño de los estudios que fundamentaron esta teoría.

### ➤ FACTORES

Cuando hablemos de factores nos estamos refiriendo a los determinantes de la formación de una actitud hacia el trabajo, ya sea esta positiva o negativa. ¿Cómo podemos conocer cuáles son estos factores?, ya hemos mencionado que en los estudios de Herzberg no se aplicaron inventarios de actitudes, ni escalas, ni listas de ponderación. En su efecto dichos autores manejaron el relato de acontecimientos de su vida laboral, en los cuales se hubieran sentido claramente diferentes respecto a sus sentimientos normales. Se establecieron algunos criterios de aceptación en dichos relatos. Los investigadores de Pittsburgh se las ingeniaron para establecer factores de motivación dentro de una perspectiva bien equilibrada y realista, que no daba importancia a ninguno de ellos a expensas de cualquier otro; esto constituyó una verdadera proeza.

- 1) El relato tendría que referirse a algún evento objetivo, una mera reacción psicológica del sujeto o un sentimiento genérico no sería aceptable.
- 2) El relato tendría que poderse registrar en el tiempo, donde debería identificarse su comienzo y su final.

### ➤ LAS ACTITUDES.

En lo que representa a las actividades hacia el trabajo, se investigaron como hechos mencionados, a través de un relato del trabajador en lo cual sus sentimientos hayan sido muy positivos o muy negativos. Los criterios que se establecieron para aceptar los relatos fueron:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- a) El relato tendría que estar ligado a un período en el cuál los sentimientos acerca del trabajo hubieran sido positivos o negativos.
- b) El relato debería referirse a una situación en la cual los sentimientos del sujeto hubieran sido afectados en el trabajo.
- c) El relato debería referirse a un período de la vida del trabajador que estuvieran dentro de los límites de la muestra, tomando únicamente el grupo de contadores e ingenieros.

#### ➤ LOS EFECTOS

El estudio de los efectos de las actitudes, fue investigado solicitando al trabajador que reflexionara acerca de esas actitudes que había mencionado en su relato, que tuviera algún efecto, ya sea en su rendimiento, en su imagen de la empresa o en sus relaciones familiares.

### 2.8 LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE HERZBERG:

Ramírez Alejandro (1974) señala “la técnica de entrevistar en el estudio de Frederick Herzberg fue la conocida como entrevista semi-estructurada. La elección de este tipo de entrevistas se debió al deseo de conjugar las ventajas de las entrevistas de tipo abierto y de la entrevista de tipo cerrado, es tener un cuestionario previo a la entrevista que pueda servir como guía y al mismo tiempo, tener la libertad de seguir alguna pista interesante en el transcurso de la entrevista, y al mismo tiempo, sirve esta, para ser más profunda”

### 2.9 EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS:

Como mencionamos anteriormente Frederick Herzberg y Cols, eligieron la técnica de análisis de contenido para cuantificar los datos obtenidos en las entrevistas, la cual consiste en la siguiente forma: el análisis de contenido califica la información en un

determinado grupo de categorías, con el fin de convertirlas en cuantitativas; se utilizó para estos dos métodos uno a priori y otro a posteriori.

- a) El método a priori: en el se determinaron las categorías.
- b) En el método a posteriori: las categorías se determinan en base a la propia información obtenida.

Dichos autores consideraron para su estudio el método a posteriori como el más apropiado y consiste en lo siguiente:

PRIMERAMENTE se elegía una muestra de las entrevistas recopiladas, a continuación, estas entrevistas fueron descompuestas en unidades de pensamiento, entendiendo por tales, aquellas afirmaciones íntimamente ligadas a algún evento, objetivo o sentimiento. Estos se hicieron en unidades de pensamientos y se escribían en tarjetas con dos copias.

El segundo paso era el pedir a los investigadores que colocaran en “montones” las tarjetas. Por otro lado, uno de los investigadores confirmaba posteriormente la veracidad de los “montones” y de esta forma se hicieron inicialmente dos categorías, una de factores y otra de efectos; asimismo hubo la necesidad de dividir las categorías de factores en dos niveles: una de factores ligados a eventos (primer nivel) y otra de factores ligados a un significado psicológico. (Herzberg, 1966)

Basado en toda esta información, el grupo de Pittsburgh formuló “La teoría sobre la motivación al trabajo” que posee importantes conclusiones sobre nuestra economía crecientemente tecnológica y la cual se describe en forma breve y en la mejor forma posible.

Herzberg y Cols, descubrieron algo muy importante de los trabajadores, que cuando la gente sentía insatisfacción en sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en

que trabaja; por otra parte, esto tenía que ver con el trabajo mismo, dichos autores llamaron a la primera categoría de necesidades de factores higiénicos, porque descubren el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo.

Llamó a la siguiente categoría de necesidades motivadoras porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr su rendimiento superior. (Goldhaber Gerald, 1977)

## 2.10 FACTORES HIGIÉNICOS QUE PROPONE HERZBERG:

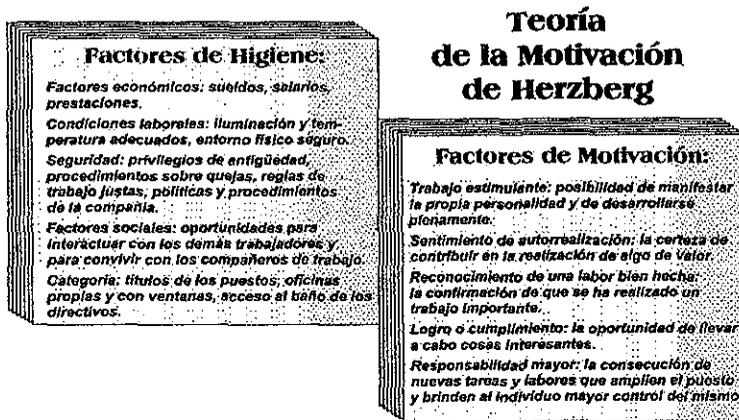
Estos son factores en el entorno del trabajo que no son instrumentos de motivación ni proporcionan satisfacción que impide simplemente la insatisfacción o descontento. Estos factores incluyen las normas organizativas, administración, supervisión, relaciones con el superior, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros de trabajo, vida personal, relación con los subordinados, posición relativa y seguridad; a estos factores Herzberg los nombra factores de mantenimiento o higiene, puesto que son necesarios como elementos del entorno para evitar la insatisfacción; de igual manera que precisa áreas razonablemente limpias para evitar las enfermedades.

Los factores de mantenimiento, se llaman también preventivos, ya que la falta de ellos podría causar insatisfacción. (Lundgren Earl, 1976)

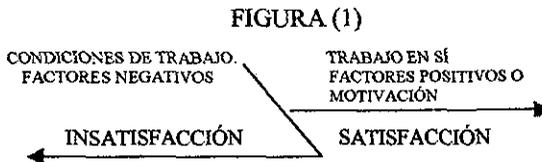
Con respecto a su teoría, se establece un punto muy importante a saber: que la satisfacción por el trabajo y la insatisfacción en él, no son términos opuestos. Lo contrario de satisfacción por un trabajo es que ningún trabajo da satisfacción, mientras que lo antagónico da insatisfacción en el trabajo, es que ningún trabajo produce insatisfacción por sí mismo. Esta distinción significa que la inhabilidad de crear motivadores en el trabajo excluye en gran medida la satisfacción por él, aunque en sí, ni por sí misma da lugar a insatisfacción en el trabajo y ni se cumplen del todo los requerimientos de los factores de mantenimiento, no por ello se propicia la satisfacción por el trabajo, pero si contribuye a llevar la insatisfacción al trabajo. Herzberg descubrió que cuando se dan la mayor parte de

los requisitos motivadores, les afecta a los individuos menos una plaza en la cual la higiene es diferente que cuando los requisitos motivadores no están.

**FACTORES HIGIÉNICOS:** Políticas y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales (supervisores, mismo nivel, subordinados), dinero, posición, seguridad y vida personal.



Oliver Sergio (1986) plantea en su tesis que en la figura (1) se muestra un ejemplo de las condiciones de trabajo; cuando son negativas o ausentes conducen a una higiene insatisfactoria en el trabajo; esto nos muestra que los factores del trabajo en si mismo cuando están presente y son positivos conducen a la satisfacción.



La forma adecuada de los factores higiénicos que son los que enfocan las condiciones de trabajo parecen esenciales si los empleados van a estar insatisfechos, postración, disgusto y cosas por el estilo, siendo estos los factores que hacen que el trabajo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

sea favorable y que nos ayuden a continuar nuestra relación en la empresa, estos factores carecen de potencial de motivación.

En los estudios de Herzberg, se dice que una persona psicológicamente sana (con una personalidad madura) tiene dos compromisos consigo misma:

- a) Un compromiso higiénico que requiere de una búsqueda de sus necesidades primarias.
- b) Un compromiso motivacional que requiere un acercamiento a sus necesidades de más alto orden.

Los compromisos higiénicos se refieren a aquellos que nos protegen de los problemas y que nos ayudan a mantenernos en un estado positivo. Así, el compromiso motivacional son aquellos que nos impulsan a buscar y establecer nuevos límites psicológicos y nuevos niveles.

Por último diremos que los factores higiénicos son factores intrínsecos al puesto, por esto Herzberg los llamó ambientales, e indican que estos no sirven para promover la satisfacción en el trabajo, ni aumenta la capacidad productiva, más su ausencia puede crear insatisfacción, su presencia sólo sirve para eliminarla.

## 2.11 FACTORES MOTIVACIONALES QUE PROPONE HERZBERG:

Frederick Herzberg llama factores motivacionales a todos aquellos que causan satisfacción y que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que el hombre puede experimentar en un empleo que ofrezca su desafío en el campo de acción.

Herzberg utilizó el término motivación porque estos factores parecen tener un efecto positivo sobre la satisfacción en el empleo que da como resultado un aumento en la capacidad productiva total del personal. (Oliver, 1986)

Hay cinco factores que según Herzberg tienden a afectar las actitudes positivas en el trabajo, que son considerados como factores de satisfacción son:

- a) Realización o logro
- b) Reconocimiento
- c) El trabajo en sí
- d) Responsabilidad
- e) Progreso

Al respecto, Blanchard (1972) marca que estos como factores muestran la tendencia a afectar las actitudes del empleo, solamente hacia una duración positiva, pero la ausencia de ellos no muestra necesariamente el resultado de insatisfacción, pero la presencia de estas causas conducen a incrementar el cumplimiento en la ejecución del trabajo.

Los factores motivacionales, como su palabra lo dice, motiva a la gente y nos lleva de la no satisfacción a la satisfacción, y se considera como factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, los cuales como se había mencionado cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir conducen a la satisfacción, dichos factores intrínsecos pueden generar solamente o a través del trabajo. Para un empleado la motivación hacia el trabajo depende del sistema que se utilice para proveer las necesidades higiénicas a cada uno de los trabajadores y por otro lado el interés en satisfacer las necesidades de cada uno.

Frederick Herzberg hace algunas observaciones sagaces acerca de esta corriente, afirma que poner un retazo aquí y otro allá, no produce necesariamente una motivación, por ejemplo dice: "lavar los platos, luego la platería y después las cazuelas y los jarros, no es más satisfactorio ni proporciona mayor desarrollo que lavar únicamente los platos", según

dicho autor lo que se necesita es un enriquecimiento del puesto o el empleo, como acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo

Debido a lo que encontró Herzberg lo condujo a trazar una distinción entre lo que ellos denominaron motivadores y lo que llamaron factores higiénicos.

Por motivación se entiende aquella influencia que por lo regular ejerce un efecto eficaz sobre las actitudes o desempeño. (Gilleman, 1978)

Los factores higiénicos no producen mejoras, sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu del grupo o de la eficacia. Los factores higiénicos son prerequisites para la motivación efectiva, pero no son importantes por sí mismos para impulsar, sólo pueden formar una plataforma sobre la que descansa el estado de ánimo; así mismo, puede evitar cualquier insatisfacción como sería un descenso en la productividad y hacer posible que la motivación funcione.

Mencionaremos que resultó claro que con el grupo de ingenieros y contadores, las motivaciones reales eran las oportunidades de ser más experimentados y manejar puestos de mayor exigencia, la paga, seguridad del trabajo y condiciones laborales eran factores higiénicos, cuando eran inadecuados, ejercían efectos negativos, significantes en la actitud de los hombres pero no tenían efectos positivos importantes cuando se les administraba en forma adecuada, debido a esto, carecía de sentido pensar en la motivación para esos hombres solamente en términos de retribuirlos bien y proporcionarles beneficios colaterales junto con un atractivo lugar de trabajo, así como privarles de ciertas cosas, hubiera ocasionado que su motivación se deteriorara muy rápidamente.

Por otro lado, cuando la supervisión se mostraba carente de tacto o no existía una buena comunicación, se desanimaban y sólo hacían el esfuerzo necesario para irse pasando. Entonces el grupo de investigadores encontraron que tanto los motivadores tradicionales de pan y mantequilla como los más refinados "Relaciones humanas", sencillamente no motivaban, cuando menos a este grupo, ya que estos factores habrán llegado a ser las

condiciones mínimas favorables para un trabajo, para elevarlo por sobre su nivel de motivación monótona y aburrida, satisfechos más no excitados, se requiere algo más, la libertad para ejercer su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar a su propia manera los problemas inherentes a sus labores. El control sobre su trabajo, más que las recompensas tangibles derivadas de éste, constituía la verdadera motivación. Además es visto que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de la higiene y que ésta a su vez ejerce un tibio y notable efecto.

Se encontró que en el grupo de ingenieros y contadores las palmaditas en la espalda producían un breve destello de satisfacción que pronto se extinguía. Así como el medio de alabanza ejercía sólo un efecto temporal, se reportaron los sentimientos más duraderos, aquellos casos asignados a una labor estimulante como el tener una considerable responsabilidad y ser ascendido a puestos de mayor importancia, y a la vez lo que empujaba a los hombres a los límites de su capacidad, mejoraban el crecimiento de sus habilidades, eran para ellos desafíos nuevos.

La supervisión en este grupo tenía un efecto esencialmente higiénico, mantenían a dichos trabajadores alejados de la sensación de ser desapercibidos y les reaseguraba que sus supervisores eran personas decentes que tenían muy en cuenta los intereses de ellos. De acuerdo con los investigadores, la higiene no puede desplegarse a cualquier grupo laboral. Sin embargo, es probablemente más importante a niveles operativos, donde el trabajo en sí a menudo es uniforme y repetitivo, que a niveles profesionales, donde los motivadores tienen oportunidad de operar con mayor oportunidad. Por otro lado, se menciona que el trabajo profesional es más afortunado ya que "El hombre encuentra en su trabajo un desafío excitante y le produce satisfacción" (Guilleman, 1978), quizás llegue a tolerar la supervisión difícil.

## 2.12 RESULTADOS OBTENIDOS POR HERZBERG EN SU INVESTIGACIÓN:

En la tabla siguiente se muestran los resultados originales más significativos de los contadores e ingenieros de los estudios de Frederick Herzberg y cols. (Chruden, 1985)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Donde a lo largo de cada barra representa la frecuencia con la que aparecieron los eventos y la angostura indica la duración de sentimientos positivos o negativos, se observará que el mayor porcentaje de sentimientos en el trabajo se produjo alrededor de uno o más de los factores motivadores, en tanto que un porcentaje más pequeño de los factores negativos incluían a los motivadores, a la inversa un porcentaje mayor de los eventos que describían la insatisfacción provenía de los factores higiénicos. Así podría considerarse como un ambiente de trabajo psicológicamente higiénico (esto es, exento de condiciones de trabajo nocivas).

Los comentarios de los factores higiénicos y motivadores Herzberg, Mausner y Snyderman concluyen lo siguiente: “ El mejoramiento de los factores higiénicos, políticas y administraciones de la compañía, supervisión, relaciones con superiores, condiciones de trabajo, etc. servirán para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo... Cuando estos factores llegan a deteriorarse hasta un nivel bajo de lo que el empleado considera aceptable, entonces se origina la insatisfacción en el trabajo, sin embargo, lo inverso no es cierto cuando el contexto del trabajo puede ser caracterizado como óptimo, no tendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos mucho en la forma de actitud positiva. Los factores que conducen hacia actitudes de trabajo positivo (los motivadores) actúan así por que satisfacen las necesidades del individuo para su autorrealización en el trabajo... El hombre tiende a actualizarse a sí mismo en cada área de su vida y su trabajo es un área importante...

Debe comprenderse que ambas clases de factores cubren las necesidades del empleado, pero son principalmente los “motivadores” (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso), los que sirven para producir las clases de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo.” (Herzberg 1959 citado por Chrudden)

Para comprenderlo mejor, simplificaremos sus resultados en los siguientes puntos:

- Los factores determinantes de sentimientos de satisfacción en el trabajo son básicamente diferentes de los que producen insatisfacción.

- Los factores que contribuyen por lo general a producir satisfacción en el trabajo y pocas veces causa insatisfacción, se les conoce como “satisfactores”.
- A los factores que normalmente son causas de insatisfacción en el trabajo y muy pocas veces producen satisfacción les llamó “insatisfactores”.
- Los satisfactores son intrínsecos al propio trabajo.
- Los insatisfactores son extrínsecos al trabajo.
- La satisfacción en el trabajo proviene de la presencia de satisfactores y la ausencia de insatisfactores.
- Los satisfactores favorecen la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo personal.
- Cuando el individuo percibe que sus superiores y la empresa en general no le prestan atención le origina insatisfacción.

Su importancia se puede justificar empleando las investigaciones que cita Rodríguez Aguirre (1990) en su tesis, donde señala: “Vroom(1964) realizó una investigación de relación entre la satisfacción y algunos factores del trabajo, descubrió que a medida que un empleado se siente satisfecho en su trabajo, menor era la posibilidad de que quisiera abandonarlo. Así como el trabajo de Hill (1962), encontró que una proporción elevada de accidentes se producía en grupos con un bajo grado de satisfacción.”

### 2.13 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Al igual que ocurre con muchos conceptos utilizados en la Psicología, el término Satisfacción Laboral no resulta tan sencillo de definir ni explicar, a pesar de que se le menciona con bastante frecuencia, pero generalmente de manera imprecisa y confusa.

Entre las definiciones más sobresalientes, destaca la de García (1985), quien define a la Satisfacción Laboral como la respuesta afectiva dada por el trabajador hacia diferentes aspectos del trabajo que realiza, producto de la experiencia del empleado en su puesto, en relación con lo que desea o espera de él.

Grunenberg (1976, en Aguilar, 1989) considera que es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo, y ésta expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo, y las recompensas que le ofrece éste.

Otra definición dada por Davis y Newstrom (1988), señalan que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

Para Robbins (1987), este término significa la actitud general del individuo hacia su trabajo, de tal manera que las actitudes positivas hacia el trabajo son sinónimos de satisfacción y las negativas de insatisfacción. Así, un trabajador con un alto grado de satisfacción mostrará actitudes favorables hacia el trabajo, mientras que el que está insatisfecho exhibirá actitudes desfavorables.

Así, tenemos que las actitudes de los individuos dentro del trabajo dependerán del grado en que consideran que el trabajo satisface sus necesidades y les proporciona los satisfactores que requieren.

Davis y Newstrom (1988) marcan que la satisfacción en el trabajo comprende aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, donde dichas actitudes se refieren a factores específicos, tales como: el ambiente de trabajo, la supervisión, el sueldo, las prestaciones, el reconocimiento, las relaciones sociales, etc.

Autores como McIlwee, Bhagat y Chassie (1982), proponen que la satisfacción laboral está compuesta por varios factores que están íntimamente relacionados con numerosas variables del contexto laboral. Esto significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios eventos que se encuentran presentes en el trabajo; entre tales variables se mencionan las siguientes:

1. **El trabajo mismo.** El cual se relaciona con lo interesante o atractivas que resultan las actividades que debe realizar el trabajador. Este indicador permite conocer en qué medida el empleado percibe que su actividad laboral es creativa, agradable, desafiante y pone a prueba sus habilidades y conocimientos.
2. **Supervisores y jefes.** Que consiste en saber en qué forma los empleados perciben que sus jefes y autoridades proporcionan recompensas o castigos a su trabajo, de qué manera se interesan por su bienestar y la forma en cómo supervisan sus actividades.
3. **Compañeros de trabajo.** Aquí el interés se centra en conocer qué tan agradable le resulta a los trabajadores las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo, y si son gratificantes o no.
4. **Salario y Prestaciones.** Este factor se relaciona con el grado de satisfacción que tiene el empleado en lo referente a su salario y prestaciones que recibe y si cumplen con sus necesidades y aspiraciones requeridas.
5. **Oportunidades de promoción.** Mediante este indicador, se trata de medir qué tan satisfechos se sienten las personas con las oportunidades para ascender en su trabajo y obtener un mejor puesto, así como la percepción que pudiera tener de las políticas de ascenso, esto es, si consideran que son justas o injustas.
6. **Horas de trabajo.** Que señala el tiempo que el trabajador permanece en el trabajo y como distribuye las horas asignadas en su puesto.
7. **Carga de trabajo.** Se aboca a conocer la relación entre la cantidad de trabajo a realizar y del tiempo y facilidades que tiene el trabajador para llevarlo a cabo.

Es importante señalar que no sólo las anteriores variables afectan la satisfacción que puede tener un empleado en relación a su trabajo, sino qué otros factores igual de

importantes influyen en el componente de la satisfacción laboral, nos referimos a aspectos de tipo personal, como la edad, escolaridad, sexo, estado civil, etc., variables que la organización no puede modificar, pero que sirven para predecir el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Entre las variables personales que se han investigado y se comenta tienen relación con la satisfacción en el trabajo, destacan las siguientes:

➤ **EDAD.**

Algunos autores (Hopcock, 1936; Schutz, 1985; en Bermejo, 1989), consideran que a mayor edad, aumenta la satisfacción laboral, debido a que los jóvenes tienen mayores aspiraciones y expectativas que los de la generación anterior, ya que los empleados jóvenes desean a través del trabajo expresar su creatividad, asumir responsabilidades, tomar decisiones y hacer aportaciones, por lo que no es tan fácil que se encuentren satisfechos si la actividad que realizan es rutinaria, sin oportunidades de ascenso y con un salario bajo.

➤ **SEXO.**

Sobre este rubro no hay suficientes evidencias empíricas que indiquen una posible relación entre el grado de satisfacción y el sexo.

➤ **INTELIGENCIA.**

De igual forma que en el punto anterior, no existen investigaciones científicas que demuestren que el nivel de inteligencia esté asociado con un grado determinado de satisfacción. Lo que plantea García (1985), es que hay personas con un funcionamiento intelectual superior, que posiblemente puedan mostrar descontento si la actividad laboral que realizan es rutinaria, poco favorable y sin retos.

➤ **ESCOLARIDAD.**

Bermejo (1989) cita a Schutz, quién señala que este factor resulta sumamente controversial, dado que se plantea que las personas con escolaridad alta experimentan un mayor grado de satisfacción. Sin embargo, es poco probable que una persona con alto nivel

académico pueda sentirse satisfecho realizando una actividad monótona y rutinaria. Lo que si puede ocurrir, es que una persona con ciertos estudios y preparación le sea más fácil obtener un puesto interesante, lo cual ofrece al trabajador mayores oportunidades de sentirse satisfecho.

#### ➤ ANTIGÜEDAD LABORAL.

Para Siegel (1973), el personal con menos antigüedad tiene un mayor nivel de satisfacción, en comparación con trabajadores con muchos años de antigüedad. Al respecto explica que una persona cuando ingresa a trabajar, se siente más motivado, dado que no conoce el ambiente de trabajo, ni la actividad que hay que desempeñar, y puede adquirir conocimientos nuevos y ejecutar habilidades que posiblemente nunca ha desempeñado.

Sin embargo, este mismo autor plantea que después de algunos años, el nivel de satisfacción comienza nuevamente a incrementarse, y alcanza su punto máximo cuando la persona ha permanecido en la organización alrededor de 20 años.

#### ➤ PERSONALIDAD.

Al parecer existe una relación positiva entre el nivel de satisfacción y un estado de equilibrio emocional en la persona. Bermejo (1989) vuelve a citar a Schutz (1985) que plantea que los trabajadores con estabilidad emocional se encuentran más satisfechos que los que tienen problemas de desequilibrio, angustia, estrés ó ansiedad social.

Con relación a cada uno de estos aspectos, debemos señalar lo difícil que representa atribuir el grado de satisfacción a un solo factor causal, llámese edad, escolaridad, sexo, etc., ya que en la realidad convergen una multitud de variables situaciones y contextuales, y que en su conjunto son los que permiten explicar el hecho de que un trabajador se sienta satisfecho en su lugar de trabajo. De ahí que es importante identificar con precisión cuáles son estos factores multicausales y que influyen en un momento dado sobre el nivel de satisfacción.

En nuestro país son escasas las investigaciones que se han diseñado para conocer el grado de satisfacción que manifiestan los empleados con relación a su actividad y puesto de trabajo.

Comprendiendo la teoría de Herzberg, la satisfacción laboral y viendo sus aplicaciones, como la que le dio Vroom (1964), tenemos una base para poder realizar nuestro estudio y así encontrar las causas y los efectos que conlleva la rotación de personal. Pero es necesario tomar en cuenta la función de la administración de personal (que se analizó en el capítulo uno) para comprender cual es la visión que se tiene hoy día y qué tanto lo cubren las empresas de la industria restaurantera.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, H y DÍAZ, T. (1989). “Motivación de logro y satisfacción en el trabajo”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología .
- BERMEJO, S. (1989). “Satisfacción laboral en un grupo de policías auxiliares”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- BLANCHARD, Hersey (1972). “La administración y el comportamiento humano”. México, Universidad Abierta, Edit. Trillas.
- CHRUDEN, Herbert (1985). “Administración de personal”. México, Edit. Continental.
- DAVIS, K. y NEWSTRON, W (1988). “El comportamiento organizacional”. México, Edit. Mc Graw Hill
- GARCÍA, G. (1985). “Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: un estudio comparativo”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Maestría en Psicología.
- GILLEMANN, Saúl (1978). “Motivación y Productividad”. México, Edit Diana.
- GOLDHABER, Gerald (1977). “Comunicación Organizacional”. México, Edit. Logos Consorcio.
- HERZBERG, Frederick (1966). “Work and Nature of man” . New York, Edit. Word publishin.
- LUNDGREN, Earl (1976). “Dirección organizativa y procedimientos”. México, Edit. Logos Consorcio.
- MORA, María (1991). “Satisfacción laboral”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- OLIVER, Sergio (1986). “Aplicación de la teoría dual de factores motivacionales e higiene de F. Herzberg a una organización en México”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- RAMÍREZ, Alejandro (1974). “Estudio experimental acerca de algunos factores de la teoría motivacional de Frederick Herzberg”. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.

- ROBBINS, S (1987). "El comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones". México, Edit. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Aguirre (1990). " Satisfacción laboral en mujeres conductoras del STC metro".  
México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis Licenciatura en Psicología.
- SANDOVAL, Rosa (1994). " Procesos Psico-sociales: consecuencia de la falta de inducción".  
México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- SIEGEL, L. (1973). "Psicología industrial"..  
México, Edit. Continental.

## CAPITULO TRES

### INDUSTRIA RESTAURANTERA

#### 3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Leizorek (1973) brinda en su tesis una breve reseña de la historia restaurantera, comentando que a medida que la gente viajaba y se encontraba en lugares distantes a su casa en horas de las comidas, se fue creando la necesidad de establecer lugares públicos de comida.

En el siglo XVII las tabernas, hoteles y monasterios de Europa, alimentaban y albergaban a los pasajeros. La parte en donde la comida era servida en estos lugares, gradualmente fue cambiando hasta formar una institución separada.

Dentro de los primeros antecedentes encontramos el "Tabart Inn" en Londres Inglaterra, aquí la comida servida a los viajeros la llamaban "ordinary", que era un término comúnmente usado desde el siglo XVI, aplicado a todos los lugares donde era servida la comida.

Después de la introducción del café en Europa "la taza de café" llegó a ser una institución popular en Inglaterra a principios del siglo XVII. En estos mismos lugares se servía el "ordinary" que poco a poco se convirtió en platillos especiales.

A principios del siglo XVIII los "ordinarys" eran ampliamente aceptados, teniendo gran éxito en el ámbito de los negocios. Pero fue hasta fines del siglo XVIII que aparecen por primera vez los restaurantes.

Dicho término fue usado por primera vez para una casa pública de comida en París. Este lugar se popularizó rápidamente imitándose en varios países, apareciendo la modalidad de mesas individuales para pequeños grupos de personas.

### 3.2 ANTECEDENTES EN MEXICO

En el Instituto de Investigaciones Turísticas se señala que el primer mesón del continente se construyó en el municipio de la Real Rica Villa de la Santa Veracruz de Archidona, por iniciativa del poblador español Pedro Hernández Paneagua, el cual pidiendo permiso a las autoridades recibió la siguiente contestación: "le decían merced de dar licencia que pueda hacer un mesón en sus casas adonde pueda acoger a los que a él vinieron y les vender pan, e vino, e carne e todas otras cosas necesarias con que guarde e cumpla el aranzel que le será dado acerca de los servicios y precios que ha de llevar de las dichas cosas que vendiere". Así el 1° de Diciembre de 1525, se estableció el mesón que poco a poco fue creciendo junto con las posadas, figones y albergues por todo el país, pero fue degenerando con la influencia francesa de los Restaurantes que aparecieron por 1760 y se extendieron por todo el mundo.

Durante los primeros años del siglo XX, el Gobierno de México hace traer de Francia varios cocineros, mayordomos y técnicos; la aristocracia mexicana de aquel tiempo se guía en la misma forma y la cocina internacional, especialmente la francesa, se extiende con una pasmosa facilidad, trayendo aunada la importación de varios productos comestibles, quesos, vinos y licores.

La revolución de 1910 vino a opacar en gran escala el auge que había tomado la importancia de productos alimenticios, creando una crisis de alimentos, pero tras dicha convulsión vino el período de la evolución que actualmente estamos viviendo.

Es hasta 1940 donde puede decirse que se inicia el desarrollo gastronómico de México, con la aparición de grandes y famosos restaurantes, que empiezan a funcionar con sistemas bien establecidos, que junto con éstos desatan un buen aliciente al turismo, que los beneficia en gran parte.

En los últimos años se ha señalado, como en el caso del Lic. Delgado (1999) en su manual "¿Solución o un problema nuevo?" (realizado para una empresa restaurantera), que México es un país que vive en un ambiente de crisis y constante resurgimiento, y frente a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

esta globalización estamos conscientes que una crisis de fin de sexenio sería fatal para nuestra economía. La historia de los anteriores sexenios nos vislumbran un futuro poco halagador por las condiciones en las que hoy se encuentra la economía mundial donde la clave para los gobernantes es reactivar la confianza de la comunidad internacional.

En 1994 poco después de terminar el mandato del ex presidente Carlos Salinas de Gortari se desató una de las mayores crisis en la historia de México, fuga de capitales, incremento en las tasas de interés, grandes desequilibrios financieros y monetarios lograron la caída de la producción y del consumo, estos elementos trajeron como resultado una oleada de quiebras a las empresas (desempleo), consecuencias que pagaron caro los empresarios con poca visión y que no aprendieron de la historia.

Nos encontramos cada vez más con un entorno dinámico y competitivo del que no pueden hacer a un lado si pretenden seguir con sus empresas funcionando, la competencia está cada vez más cerca. Deben percatarse de lo que hoy están haciendo sus competidores a largo plazo, conocer sus errores y aciertos, sus planes y proyectos de expansión, organización, mercadotecnia, publicidad, contratación, capacitación, reconocimientos, sueldos, incentivos, distribución, objetivos y metas en general.

La guerra por los clientes será crucial y a muerte. Delgado (1999) señala que “ el talón de Aquiles de este ramo se da en su equipo de trabajo tanto operativo como administrativo ya que su sistema de capacitación y aprendizaje no va a la misma velocidad de los cambios y sus organigramas no dan soluciones en los momentos en los que se necesita, siendo estos análogos a los requerimientos”.

### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIO

La administración del servicio (Service Management) es un término que se maneja en los manuales de operación de Corporación Mexicana de Restaurantes, donde citan a Karl Albrecht, autor del libro *At America's Service* y co-autor del libro *Service América* que da la siguiente definición de Administración del Servicio: “es un acercamiento organizacional

que logra la calidad en el servicio, tal y como la percibe el Cliente. La fuerza número uno en la operación del negocio”.

Esta definición tiene numerosas implicaciones que hacen que la operación del servicio tradicional se modifique radicalmente.

➤ La filosofía de la Administración del servicio determina que todo el personal tiene una parte importante en lograr que todo resulte correcto para el Cliente. Por supuesto que aquellos que están en contacto permanente con los Clientes deben estar conscientes de atender todos los momentos de la verdad con el mayor esmero. Sin embargo, aquellos que no tienen contacto directo con los Clientes deberán tenerlo presente en el fondo de su pensamiento y realizar su trabajo de forma tal que su percepción de la calidad sea integral.

➤ En todos los procesos de enseñanza, entrenamiento y capacitación del personal, debe hacerse hincapié en el compromiso fundamental de la organización: La percepción que tengan los Clientes sobre una alta calidad de servicio.

Regresando al manual de operaciones del Lic. Delgado (1999) indica que muchas empresas líderes en calidad han involucrado a sus empleados en la solución de problemas, facultándolos para tomar decisiones o integrando equipos de trabajo para mejorar la calidad de productos y servicios para innovar, probando nueva tecnología, mejorar procesos e introducir nuevas técnicas y sobre todo permitirse tiempo para soñar y planear.

Es necesario un equipo de trabajo porque el trabajo cada vez es más complejo y especializado, porque se necesitan sistemas de capacitación y aprendizaje acelerados, porque es importante el uso racional de los recursos, porque se requiere de mayor compromiso y porque se requiere mayor creatividad en el recurso humano.

Como podemos observar en las últimas citas , se marca el conocimiento que tienen las empresas del ramo restauranero sobre la importancia que tiene el Recurso humano para el éxito de su empresa. Es importante señalar que estamos hablando del sector de servicio

que más ha crecido y que más personal contrata. Para dar una idea del creciente desarrollo que ha logrado la Industria restaurantera en nuestro país, a continuación citaremos los últimos datos registrados por INEGI (1998) , referentes a el crecimiento que ha ido presentando:

En la República Mexicana operan 3 millones 130 mil unidades económicas con casi 16.7 millones de personas ocupadas. Comparado con 1993, en el quinquenio se sumaron más de 618 mil establecimientos, con 3 millones 601 mil personas ocupadas.

Lo anterior significa que las unidades económicas aumentaron 24.6% durante el periodo, lo que equivale a una tasa de 4.5% anual. El número de personas ocupadas aumentó 27.6% en el quinquenio, con una tasa de crecimiento anual de 5.0 por ciento.

En el sector de servicios operan más de un millón 242 mil unidades económicas que comparadas con las 927 mil 500 que se registraron en 1993, significan una incorporación quinquenal de 314 mil 896 establecimientos en estas actividades; es decir, 33.9% de crecimiento y una tasa anual de 6.0%. Aquí están incluidos no sólo los dedicados a los servicios públicos y privados, sino además, los referentes a financieros y transportes y comunicaciones. El personal ocupado en los servicios fue de 8 millones 93 mil 538 que, comparado con el de 1993, registró una incorporación de más de un millón 855 mil. Porcentualmente, el personal ocupado aumentó 29.7, lo que se traduce en una tasa anual de 5.3 por ciento.

Así, de 1993 a 1998 el sector que tuvo mayor crecimiento fue el de Servicios con una tasa anual de 5.3% en su personal ocupado.

Dentro de este sector de servicios, encontramos la actividad de Restaurantes y bares que ocupa, según la Enumeración Urbana de establecimientos 1993, Enumeración integral 1998 de INEGI, el primer lugar en cantidad de unidades económicas al tener en 1993 (209 689 unidades registradas) el 26.8% de participación en este sector y para 1998 (249 564) el 24.3% de presencia. Además de ocupar el segundo lugar en crecimiento de Personal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ocupado con una comparación de 22% en 1993 y 21% en 1998 del total de personal ocupado del sector, sin dejar de lado la relevancia que le proporciona el registro de 178 mil personas ocupadas más entre 1993 (635 256 personas) y 1998 (813 413 personas); lo que representa un crecimiento global de 28.1% y una tasa anual de 5.1 por ciento.

Para comprender mejor veamos el siguiente cuadro para ver cómo se distribuye el personal ocupado de este sector de servicios:

**UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO EN LAS PRINCIPALES RAMAS DE LOS SERVICIOS PRIVADOS, SEGÚN PERSONAL OCUPADO 1998.**

RAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO			
	1993		1998		1993		1998	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
TOTAL SERVICIOS PRIVADOS	589 241	100	1 026 026	100	290 392	100	387 973	100
PROFESIONALES Y TÉCNICOS	61 804	7.8	89 410	8.7	506 613	17.4	814 988	21.1
RESTAURANTES	209 689	26.8	249 564	24.3	635 256	22.0	813 413	21.0
REP. AUTOS	119 182	15.1	154 312	15.0	288 255	9.9	366 362	9.4
EDUCATIVOS	22 339	2.8	30 782	3.0	267 802	9.2	333 472	8.6
MEDICOS	77 380	9.8	100 563	9.8	191 749	6.6	239 390	6.2
HOTELES	10 589	1.3	12 295	1.2	166 153	5.7	164 872	4.2
REP. EN HOGARES	77 222	9.8	96 190	9.4	121 403	4.2	156 619	4.0
SER. PERSONALES	69 440	8.8	93 277	9.1	111 337	3.8	141 610	3.7
ORG. CIVILES	25 971	3.3	44 437	4.3	79 693	2.7	137 720	3.5
ASOC. EMPRESAS	8 735	1.1	13 054	1.3	66 377	2.3	92 812	2.4
SUBTOTAL	682 351	86.6	883 884	86.1	2434638	83.8	3261258	84.1
RESTOS DE RAMAS	102 890	13.4	142 142	13.9	469 314	16.2	618 495	15.9

FUENTE: INEGI. Enumeración de Establecimientos 1993, Enumeración Integral 1998.

El negocio de Restaurantes tiene varias particularidades que lo hacen diferente a otros negocios comerciales o de manufactura. Hartjen (1999) marca las siguientes características:

- Es el único servicio en el que el Cliente hace el pedido de su mercancía, espera a que le sea preparada, la consume inmediatamente, obtiene su factura y liquida el importe al final de la transacción.
- Es muy intensivo en mano de obra.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- El costo de la materia prima empleada equivale a un mínimo de una cuarta parte, en promedio, de los ingresos.
- Los gastos de operación abarcan una gama amplia de rubros o categorías.
- El producto es altamente perecedero ya que no es almacenable.
- Los alimentos preparados que no se venden en el día se convierten en merma.
- La información estadística está sujeta a variables tan diversas como lo puede ser el clima inusitado en cierta época del año, una crisis o bonanza económica local, regional, nacional o mundial, la realización de un evento de interés general, etc.

Hartjen (1999) señala que por su variada problemática es indispensable contar con un Sistema de Información Gerencial oportuno y fidedigno, enfocado al conocimiento del comportamiento de cada uno de los componentes del negocio que permita una toma de decisiones inteligentes. La información gerencial está integrada por varios elementos:

- a) La contabilidad y los estados financieros.
- b) Estadísticas propias no contables (clientes).
- c) Reportes internos no contables. (rotación de personal)

La frecuencia en la emisión de la información gerencial está determinada por la necesidad que tenga el gerente de conocer el comportamiento del negocio. Las personas acuden a los restaurantes con diversos propósitos, para satisfacer diversas necesidades, con ciertas expectativas y la obligación del administrador es emplear todos los recursos – materiales, económicos y humanos- de que dispone para lograr la completa satisfacción de sus Clientes.

Ahora veamos cómo se conforma la industria restaurantera, funciones, puestos, etc.

### 3.5 ASOCIACIÓN MEXICANA DE RESTAURANTES, A.C.

En 1948 un grupo de propietarios de restaurantes entre los que se encontraban los más conocidos y representativos de la ciudad de México, decidieron reunirse para formar la Asociación Mexicana de Restaurantes (la primera en el país) con el propósito de:

- Detectar, definir y estudiar los problemas que enfrentaban en el desempeño de su actividad.
- Tratar, con las ventajas que otorga el número, la unión, y la gestión institucional de encontrar soluciones en forma colectiva a problemas que eran o podrían convertirse en comunes.
- Establecer buenas relaciones y lazos de amistad entre los colegas para lograr la comprensión y entendimiento necesarios para emprender acciones solidarias en beneficio mutuo.
- Invitar para que se asocien, a todos aquellos restaurantes que por sus características afines, forma de operar, ética profesional, buena reputación, espíritu de colaboración y semejanza de intereses puedan ser aceptados como miembros del grupo.
- Aceptar únicamente a aquellos establecimientos que por su actividad principal y forma de operar puedan merecer el calificativo de restaurante según el criterio que establezca la asamblea de socios pero sin tomar en consideración los conceptos de lujo asignados en los estatutos, ni el de precios o el tipo de servicio.

La Asociación Mexicana de Restaurantes desde su fundación ha sido considerada por las autoridades gubernamentales, los organismos del sector empresarial, los organismos laborales, la industria y el comercio como genuino portavoz de la restaurantería del país, no por el número de establecimientos que agrupa, sino más bien por el monto de las operaciones de sus socios, además de la calidad e integridad profesional de los mismos.

#### 3.5.1 LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA A.M.R. SON:

1. La representación de sus miembros en gestiones y trámites gubernamentales, y ante organismos o empresas del sector privado.

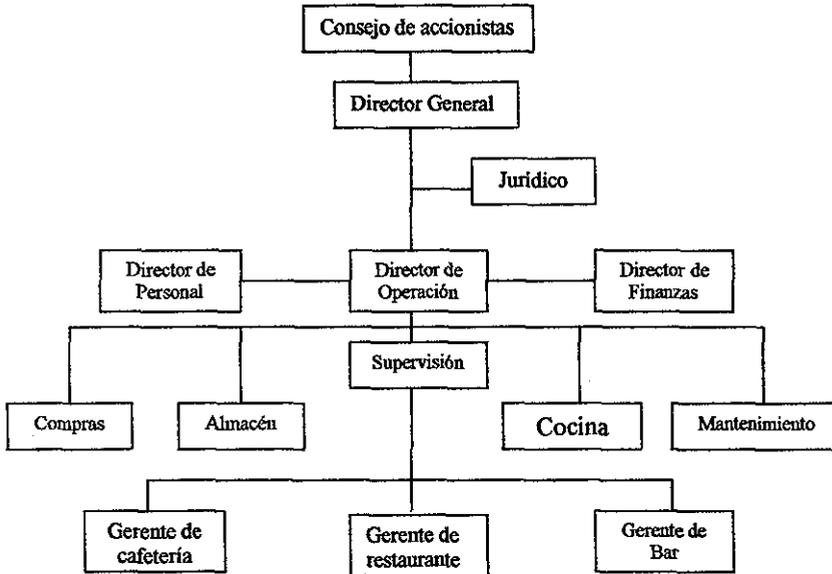
2. La defensa de los intereses de cada socio cuando represente un problema que puede convertirse en colectivo. O cuando sea evidente que se esté cometiendo o a punto de cometerse, un abuso de autoridad.
3. Fomentar las relaciones y la cooperación entre los asociados mediante actos de participación colectiva: informativos, educativos, de investigación y análisis de problemas, o bien recreativos o sociales.
4. Prestar los diferentes servicios que se acuerden mediante la intervención de los funcionarios y el personal de la Asociación para la realización de trámites y gestiones ante los organismos gubernamentales o privados.
5. Facilitar un teléfono de emergencia en el cual puedan contar con apoyo inmediato en caso de problemas difíciles de resolver.
6. Implementar programas de capacitación y de actualización para los asociados y sus colaboradores.
7. Promover la obtención de beneficios mutuos, de proveedores de servicios y de insumos, gestionar condiciones especiales por volumen a nombre de los socios.
8. Proporcionar información oportuna y eficiente sobre todas las obligaciones legales que afecten a la operación de los restaurantes y todas las nuevas disposiciones o modificaciones de que se tenga noticia y que se pretenda implantar.

La Asociación Mexicana de Restaurantes es la organización que tiene mayor presencia en las empresas restauranteras. También existe la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC) que ofrece servicios similares a los de la Asociación, sólo que la Cámara tiene menos tiempo de haberse creado y por tanto menor cantidad de afiliados.

### 3.6 ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA

En este punto es necesario ver cómo se conforma una empresa restaurantera. Como la presente investigación es sobre la industria de este ramo, se investigó la estructura de cada empresa y se realiza el presente organigrama que tiene los departamentos más

comunes y se complementó con el organigrama y actividades desempeñadas por cada departamento propuestas por Ramos Martín Fernando (1984):



Alta dirección, integrada como sigue:

#### CONSEJO DE ACCIONISTAS:

Lo componen las personas que aportaron su dinero para montar la empresa. Constituyen la máxima autoridad dentro de la misma pero exclusivamente en el campo económico, sin inmiscuirse para nada en lo operacional.

#### DIRECTOR GENERAL:

Es el ejecutivo de mayor categoría y con más autoridad dentro de la empresa, recibiendo únicamente ordenes o sugerencias del consejo de accionistas, con quien discutirá objetivos y resultados. Es el encargado de la dirección absoluta y por medio de su "STAFF", planea, exige metas y resultados positivos. Al ser la máxima autoridad, debe tratarse de un jefe muy capacitado, pues si comete errores, estos pueden acarrear fatales consecuencias para la empresa.

**JURÍDICO:**

Función específica será el asesoramiento sobre cuestiones legales para evitar posibles demandas u otros problemas. Asimismo intervendrá en el arreglo y discusión de los diversos tipos de contratos, tramitando toda clase de permisos, licencias y documentos oficiales.

**DIRECTOR DE OPERACIONES:**

Este puesto es el segundo del director general. Su misión consiste en fijar las diversas metas y objetivos de servicio, determinar las ventas, costos, aprobar menús, precios y recetas, así como vigilar el mejoramiento constante de la calidad en todos sus aspectos. Por medio de los reportes de los diversos departamentos controlará la marcha diaria del negocio, exigiendo el cumplimiento de las políticas, estándares y objetivos finales.

**DIRECTOR DE PERSONAL:**

Su misión consiste en seleccionar y contratar a todos los trabajadores: antigüedad, vacaciones, liquidaciones, renunciaciones, permisos, enfermedades, altas y bajas en el seguro social, Infonavit, Hacienda, etc. Elabora el reglamento interior de la empresa.

**DIRECTOR DE FINANZAS:**

A este departamento se enviarán los diversos reportes de ventas y depósitos, gastos de caja, crédito, etc.

**SUPERVISOR:**

Es el principal auxiliar del director de operaciones, verificando personalmente que los diversos controles y políticas establecidas sean llevadas de acuerdo a la norma. Como es el intermediario entre los gerentes y la dirección de operaciones, debe tratarse de una persona prudente que evite favoritismos con unos o presiones innecesarias con otros, poniendo en práctica los medios en los que ya hemos hecho hincapié, esto es, la

comunicación y la cooperación. Si el supervisor no está debidamente capacitado, nunca podrá formar un gran equipo de trabajo, pues le faltará conocimiento o tacto.

#### COMPRAS:

Deberá encargarse de la selección de todos los proveedores, discutiendo créditos y demás condiciones. Exigirá en todo momento los estándares de calidad establecidos para los diversos productos desde el inicio mismo de los contratos.

#### ALMACEN:

Tiene por misión recibir y conservar debidamente todas las mercancías y artículos que necesitan los diversos departamentos para poder cumplir adecuadamente sus objetivos.

#### COCINA:

Se encarga de la elaboración y distribución de los alimentos a las diversas unidades: bar, cafetería y restaurante, de acuerdo a los estándares fijados por la dirección.

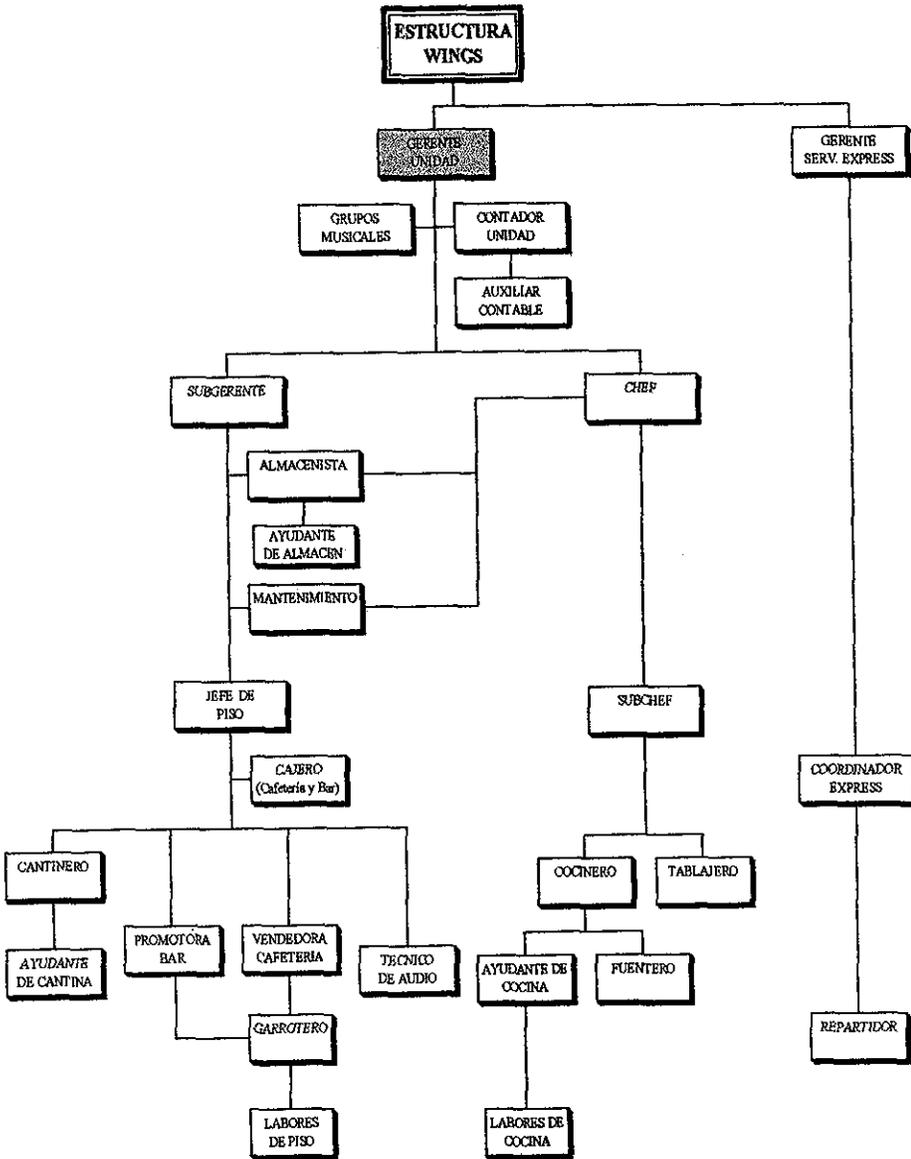
#### MANTENIMIENTO:

Este departamento estará compuesto por un equipo de técnicos especializados en todos los ramos industriales necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones de nuestro establecimiento, a saber: electricidad, plomería, carpintería, albañilería, gas, aire acondicionado, etc.

De esta manera es como se conforma una empresa, puede tener otros departamento o con distintos nombres pero en esencia estos son los departamentos que administran el trabajo y que están presentes en la industria.

### 3.7 ESTRUCTURA DE UN RESTAURANTE

Ahora revisemos cómo se conforma un restaurante, a través de un organigrama, que al igual que el anterior es un promedio de los puestos comunes de la industria, nada más que en esta ocasión no se explica cada puesto:



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Área de referencia: Dirección de Operaciones.  
Reporta linealmente: Subdirector de Zona.

**Subordinados Directos:**

- Subgerente.
- Jefe de Piso.
- Chef
- Subchef
- Almacenista
- Mantenimiento.
- Grupos Musicales.

**Supervisión:**

- Cajeros
- Coordinador Express
- Vendedoras.
- Promotoras Bar.

- Garrotero.
- Labores de Piso.
- Hostess.
- Personal de Cocina.
- Valet Parking.
- Cantinero.
- Ayudante Cantinero.
- Repartidor Express
- Jardinero.
- Vendedora Boutique.
- Personal en Capacitación

**Comunicaciones colaterales:**

- Gerente de Unidades.
- Gerente de Mantenimiento.

En el mismo manual de Recursos Humanos de la empresa Wing's, donde se obtuvo el organigrama de una Unidad, se señala que este es un instrumento muy útil para entender a la propia organización, aunque no ofrece la posibilidad de tener un control preciso del número de personas que están trabajando, por ello, existe un documento llamado "plantilla autorizada". La cual nos permite conocer el número de personas que se requieren para el funcionamiento óptimo de la Unidad; las personas que se encuentran laborando en este momento y número de personas que se requieren contratar. Dicha plantilla deberá archivarse para llevar un control estadístico de rotación por puesto, que es vital para la toma de decisiones en Recursos Humanos.

#### DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA

1.- Area y puesto: Aquí se encuentran los nombres de los puestos tipo, ordenados jerárquicamente, ubicados en cada departamento.

2.- Plantilla autorizada: Es el número total autorizado de personas a ocupar por cada puesto, de acuerdo a la necesidad de la Unidad.

3.- Plantilla Real: Total de personas que se encuentran laborando, esta información se obtiene auditando la nómina.

4.- Personal a solicitar: Se anota la diferencia entre el total de elementos de la plantilla autorizada y el total de la plantilla real. Esta información nos proporciona el total de personal que debe ser reclutado.

### 3.8 PRINCIPALES COSTOS

El Lic. Delgado (1999) señala que “aunque requerimos gente honesta comprometida con los clientes de la empresa (esto cuenta), no queremos pagar el costo de mantener a la gente, así no podemos ganarle a la competencia y apoderarnos del mercado. Además nos sale más caro tener gente barata, ojalá pudieran hacer un estudio sobre el costo que implica estos salarios, ya que nuestra plantilla se rota completamente hasta en solo 2 meses, no todas, el promedio es de 6 meses”. Ahora bien, tomemos en cuenta los siguientes costos que se deben de pagar como:

1. Costo Laboral (Finiquitos, IMSS, Demandas, Sar, Infonavit).
2. Costo Fugas (Mermas, Robo hormiga, Robo gratis y malas, Robo órdenes)
3. Costo Capacitación (Uniformes, entrenamiento, material)
4. Costo producto (Baja calidad, Inconstancia, Deserción)
5. Costo Servicio (Clientes insatisfechos, Inconstancia, Deserción).
6. Costo Tiempo (horas/hombre/admon/operación/recursos humanos/capacitación)

Si tomamos en cuenta todos estos costos y lo aplicamos al salario no tan directo, sino en pagar por desempeño, nos sobraría dinero, además de formar un equipo de trabajo que en poco tiempo se tendría el beneficio directo.

Ahora que estamos conscientes que el factor humano es la base de cualquier sistema, aun en tiempos de crisis recurrentes, recordemos que el salario no lo es todo, satisfacer una gran variedad de necesidades, dentro de las cuales se encuentran las de desarrollo y realización sin olvidar la que da seguridad.

Para Delgado (1999) el 43.6% de los problemas para implantar programas de mejora de productividad se da por la mala organización y falta de trabajo en equipo, el

38.3% es por no tener motivado al personal, y de no tener estímulos e incentivos adecuados. Para llevar a cabo esta metamorfosis se debe comenzar por medir la productividad de cada uno de nuestros colaboradores, el simple hecho de medir la productividad (lo básico) hace que ésta comience a mejorar.

### 3.9 SERVICIO RESTAURANTERO

Pero para lograr esto en nuestra investigación, es importante que conozcamos cual es el SERVICIO que ofrece un restaurante, para esto, tomamos los puntos que marca Ramos Martín (1984):

- Limpieza del local: anuncios luminosos, entradas, cristales, pisos, alfombras, mesas, loza, sanitarios, etc.
- Limpieza del personal: baño diario, uniformes limpios, uso de desodorantes, cabellos y uñas cortas, sin perfumes ni joyas extravagantes.
- Rapidez en atender: de acuerdo con los estándares del tiempo fijados en cada paso.
- Variedad en la comida: menú amplio y sugestivo, eliminando e incluyendo platillos según los gustos de la clientela.
- Calidad de las materias primas.
- Presentación de platillos: términos de cocimiento de acuerdo a lo solicitado.
- Porciones acordes con el precio: honradez respetando siempre los costos.
- Ambiente agradable.
- Seguridad
- Cortesía del personal.
- Capacidad del administrador: que se pondrá de manifiesto en el acertado manejo de las relaciones públicas con los clientes y empleados, cortesía en su trato, dinamismo, iniciativa y energía en sus acciones, así como conocimiento profundo de las técnicas de administración.

Todo esto relacionado a nuestra investigación, tiene su importancia para los directores de las empresas restauranteras, en como lo señalan los profesores Christopher, Heskett y Sasser (1999) en su artículo "El rentable negocio de la recuperación del servicio", que

dicen: “Se debe dar particular atención a las áreas donde la rotación es frecuente y los trabajadores no tienen mucha experiencia... La organización debe capacitar y cuidar a la gente, especialmente la que interactúa directamente con los clientes y después debe facultarlos. Esto es, les debe dar la autoridad, responsabilidad y los incentivos para reconocer, cuidar y atender las necesidades de los clientes.

Las compañías pueden estrechar la búsqueda de problemas por medio de vigilar ciertas áreas de la organización y abordarlas en sus estrategias de recuperación de servicio. La compleja programación que involucra la coordinación del movimiento de gente o equipo, por ejemplo, tiende a ser una fuente de problemas. Ahí, un error puede disparar una devastadora cadena de reacciones.”

**BIBLIOGRAFÍA:**

- **ASOCIACIÓN MEXICANA DE RESTAURANTES 1999** “Manual de presentación”
- **CHRISTOPHER, Heskett y Sasser (1999)** “El rentable negocio de la recuperación del servicio”. México, Artículo traducido por ICAMI.
- **DELGADO, Saul (1999)**. “¿Solución o un problema nuevo?”. México, Manual Grupo Alsea.
- **HARTJEN (1999)**. “El manejo de restaurantes, (Guía para gerentes y propietarios)”. México, Edit. Limusa.
- **INEGI** “Enumeración Urbana de establecimientos 1993, Enumeración integral 1998”
- **LEIZOREK, Sergio (1973)**. “Aspectos contables de la industria restaurantera”. México, Tesis Licenciatura en Contabilidad ITAM.
- **MANUAL DE OPERACIONES 2000** (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)
- **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS 2000** (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)
- **MANUAL DE INDUCCIÓN 2000** (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)
- **MANUAL DE SERVICIO 2000** (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RESTAURANTEROS 2000** (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)
- **RAMOS, Fernando (1984)**. “Administración de alimentos y bebidas”. México, C.E.C.S.A
- **SECRETARÍA DE TURISMO (1993)** “Manual de recursos humanos para restaurantes”. México, Edit. Limusa.

## CAPITULO CUATRO

### METODOLOGÍA

#### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día vivimos un México que ha entrado a una economía competitiva, donde la empresa que no se plantea metas a corto, mediano y largo plazo, con un plan estratégico para cumplir sus objetivos, está destinada al fracaso.

La industria restaurantera también ha tenido que entrar a esta competitividad que cada día es mayor debido a la aparición constante de nuevas cadenas de restaurantes, así como de cientos de “cocinas económicas”. El mercado de los alimentos es de los más explotados, bajo la premisa de “**TODOS TIENEN QUE COMER**”; obviamente la diferencia se da por gustos, economías, tiempo para comer, etc.; factores que son los que hacen que los empresarios que entran a esta industria puedan enfocar su nicho de mercado.

La industria que me interesa para la presente investigación, es uno de los campos donde más empleos se ofrecen, el caso es que siempre que pasamos por cualquier restaurante vemos pancartas que indican que **SOLICITAN** empleados. La pregunta es, ¿por qué esas pancartas están ya de planta como si fueran parte de la fachada del mismo comedor?.

Cada semana se reciben en los departamentos de selección de personal de las cadenas restauranteras como: Wings, Vip's, Sanborn's, Domino's Pizza, Tok's, entre otras, un promedio de 150 vacantes en cada una, aún cuando la semana previa se habían cubierto más de la mitad de esta cifra promedio. Lejos de observar una disminución, se nota un incremento en la rotación de personal. Estas vacantes son razones para tener diferencias entre los departamentos de Recursos Humanos y Operaciones, porque unos culpan a la otra área de sus resultados; por ejemplo: La opinión de los responsables del área de operaciones sobre la rotación de personal es, según los gerentes, supervisores y hasta subdirectores de operaciones, que no afecta en nada el mover constantemente a los empleados; si falta gente se puede presionar más a los empleados que quedan, en lo que se cubre la vacante; y que la rotación de personal es consecuencia de un trabajo deficiente del área de Recursos Humanos; mientras que Recursos Humanos señala que tienen resultados deficientes, los restaurantes que tienen una constante rotación de personal y que ésta se debe a la inadecuada administración del factor humano por

parte del área de operaciones. El caso es que no se ha hecho un estudio objetivo sobre las causas y los efectos concretos que da la rotación de personal.

Es difícil de comprender que en una ciudad como la nuestra que tiene la mayor cantidad de población desempleada, donde se tiene una gran necesidad de trabajos, no se pueda cubrir las vacantes de un lugar como estos donde su plantilla de empleados no supera a las 50 personas.

Empleando la teoría de motivación-higiene de Herzberg, se pretende identificar los motivos que propician la rotación de personal en un campo donde su participación es primordial para lograr los objetivos y funciones de la empresa, así como los efectos que trae consigo dicho fenómeno para poder diseñar las estrategias que contribuyan a la disminución de este efecto.

El presente estudio se realiza en la industria restaurantera por ser ésta la que depende en un 85% de su capital humano para brindar un servicio que deje satisfecho al cliente y se vea reflejado en los ingresos.

Mi intención es que al finalizar la presente investigación, la información que resulte contribuya a establecer los principales puntos críticos para controlar la rotación así como identificar el impacto que propicia el NO valorar el factor humano, ó en su caso no contar con el personal capacitado y motivado hacia la actitud de servicio.

Considero que la rotación de personal de una empresa (independientemente del giro que sea), es un amplio indicador de un mal funcionamiento de la empresa y que requiere la investigación por parte del responsable(s) de administrar los Recursos Humanos; donde se pueda conocer el desempeño de la empresa, así como las causas y efectos que provoca la rotación en los elementos que integran a la organización.

## 4.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene su fin en conocer las causas y los efectos de la rotación del factor humano tanto en el servicio que brindan los restaurantes como en las estructuras de la empresa, con el objetivo de brindar elementos concretos que sirvan para resolver la rotación de

personal. Además de mostrar la aplicación práctica de la Teoría Motivación-Higiene de Herzberg para evaluar el problema de la rotación y proponer soluciones.

En distintas investigaciones se parte de un modelo para llegar a un resultado, ahora lo que quiero hacer es, en una industria específica, empezar por el resultado a través de la teoría de Herzberg para poder identificar los puntos críticos de la administración del personal, que pueden ser intrínsecos (motivación) o extrínsecos (higiénicos) y que provocan el movimiento constante de los empleados; así como, las consecuencias que trae el no darle la importancia debida a este suceso de la rotación que hoy en día es un elemento esencial para la competitividad de la empresa.

Debido a que pueden ser muchas las variables que ocasionan la rotación, me inclino por aplicar la teoría Motivación-Higiene de Herzberg quien agrupa en sólo DOS dimensiones (HIGIENE-MOTIVACIÓN) a la mayoría de éstas y las nombra factores, brindando una mayor facilidad para investigar la rotación de personal a través de la satisfacción en el trabajo y de la motivación de los empleados. Se puede establecer qué factores están teniendo mayor influencia en la rotación del personal y con esto poder tomar en esa dirección los esfuerzos para corregir y prevenir el problema.

En la presente investigación considero este fenómeno como repetitivo del comportamiento humano que puede brindar aportaciones importantes en cuestiones: teóricas, metodológicas, prácticas y sociales. Se puede definir cada aportación de la siguiente manera:

**TEÓRICAS:** Primordialmente se abre una línea de investigación que no se había estudiado con mayor profundidad. Los resultados que arroje la investigación pueden dar nueva información a los responsables de la administración de los recursos humanos, de las causas y efectos de la rotación del personal dentro de la empresa.

Establecer la relación que tiene la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg en el estudio del problema de la rotación del personal, en cuanto a la búsqueda de las causas que generan este movimiento constante de empleados así como sus posibles soluciones.

Nos apoyaremos en las teorías de motivación, satisfacción en el trabajo y de la administración de Recursos Humanos, debido a que es importante que las personas que tienen a su cargo personal, deben tener conocimientos de estas áreas para identificar los puntos que

pueden servir para tener un empleado que dure en la empresa y que su desempeño sea del 100% (inducción, capacitación constante y eficiente, tabulador de sueldos, plan de vida y carrera, revisión del clima laboral, tener los perfiles de puestos para poder buscar al personal adecuado para cada puesto, hacer entrevistas de seguimiento al personal contratado, etc.)

**METODOLÓGICAS:** La aportación que propongo, es en el sentido de dar un proceso de investigación específico que sirva a las empresas del ramo a buscar los elementos para identificar las causas y los efectos probables de este fenómeno, el cuál pueden emplear para sensibilizar a sus directivos y mandos medios en cuanto a la importancia que tiene el factor humano.

**PRÁCTICA:** Nos da información de cómo se está manejando la industria, la eficacia de los responsables de la administración de personal al cuidar los puntos que abarcan los factores de Herzberg, así como también tomar las medidas necesarias para cada empresa que resuelva su nivel de rotación y ayude a programar y contratar al personal idóneo, contando con un plan adecuado para la administración de los mismos.

**SOCIAL:** Con esta información podemos buscar el cambio de actitud y de participación de los directivos de modo que ofrezcan un empleo a la sociedad donde se valoran los esfuerzos y que dé como resultado el brindar un servicio de calidad a la sociedad; además de fortalecerse la misma empresa y hacerla competitiva con capacidad de seguir creciendo y poder ofrecer más empleos (pero esta vez por crecimiento y no por incapacidad de administrar al personal).

La visión que se quiere dar no es solamente de unidad restaurantera, sino de industria, es decir, no analizar independientemente cada cadena por comedor, sino analizarlo como un sistema completo. Debido a que el fenómeno de la rotación de personal no se ha investigado a profundidad, considero viable hacerlo con cinco cadenas restauranteras para poder encontrar similitudes y diferencias ante este problema, y me sirva como muestra representativa de cómo trabajan los responsables de la administración de recursos humanos de esta industria.

La importancia que tiene esta investigación para la industria restaurantera es el de poder comprender las consecuencias que tiene el que un puesto sea ocupado hasta por 8 personas en un mismo mes, qué beneficios y costos le dio la capacitación que impartió, qué impacto tiene en su servicio ante sus clientes, etc. Cada año nuevas cadenas están abriendo opciones y variedad a la clientela y, entre más lugares tenga la gente para escoger, mayor es la necesidad

de ser competitivo; siendo en este campo una gran fortaleza el contar con personal de planta con actitud de servicio y capacitado.

#### 4.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

##### OBJETIVO GENERAL.

Establecer las causas de la rotación de personal con un instrumento confiable que identifique los niveles de satisfacción y de motivación en el trabajo, así como el impacto que tiene en el ingreso de las empresas restauranteras de modo que los resultados que arroje el estudio proporcionen luz y pautas en la adopción de estrategias para disminuir la rotación de personal, además de sentar un precedente que servirá como base en la realización de estudios posteriores.

##### OBJETIVOS PARTICULARES.

- Medir el nivel de satisfacción y de motivación de los empleados con el ambiente laboral en el cual interactúan.
- Establecer el impacto que tiene la rotación de personal en la productividad.
- Obtener la información necesaria para poder elaborar una taxonomía de la rotación de personal para comprender su efecto.
- Identificar los factores de motivación que más influyen en la rotación de personal en la industria restaurantera.
- Identificar los factores de higiene que más influyen en la rotación de personal en la industria restaurantera.
- Sugerir un plan de intervención basado en los puntos críticos encontrados durante la investigación para disminuir la rotación.

#### 4.4 HIPÓTESIS GENERALES

LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, ASOCIADOS A LA HIGIENE Y MOTIVACIÓN, AFECTAN SIGNIFICATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS.

##### HIPOTESIS DE TRABAJO.

- Las dos dimensiones (higiene - motivación) que plantea Herzberg abarcan las causas de rotación de personal
- Las funciones del área de recursos humanos influyen en la rotación de personal
- Los restaurantes que tienen mayor índice de rotación tienden a tener menor productividad.
- Los factores externos (higiénicos) tienen mayor influencia en la rotación de personal que los internos (motivacionales)
- Las variables demográficas influyen en los niveles de satisfacción y motivación

#### 4.5 DEFINICION DE VARIABLES

##### Variables Dependientes

Rotación de personal  
Productividad

##### Variables Independientes

Administración de R.H.  
Satisfacción en el trabajo  
Motivación de los empleados

ROTACIÓN DE PERSONAL.- Es el movimiento que se tiene de salidas y contrataciones de empleados para cubrir los puestos de la empresa.

$$\text{(MENSUAL) } \frac{\text{Contrataciones} + \text{vacantes}}{\text{plantilla}} = \text{ROTACIÓN DE PERSONAL}$$

PRODUCTIVIDAD.- “Relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios.” ( Stonner 1995 ). Los indicadores que se

utilizarán para su comparación serán: VENTAS, QUEJAS DE CLIENTES y ROTACIÓN DE PERSONAL.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-** Implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados. Esta variable será estudiada a través de las entrevistas que se realicen a las personas responsables de este departamento y a los gerentes de unidad.

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.-** Es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados a factores extrínsecos. “ En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como: los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la solución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.” (Blum 1994). A continuación se brindan los factores que conforman este nivel, así como los reactivos del instrumento que se utiliza para medirlos:

\* (SIE) Satisfacción con Instalaciones y Equipos Mide el nivel de bienestar que se deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipo para realizar la actividad.  
Se promedian las preguntas 5,9,25,37 y 48

\* (SSS) Servicios, Satisfacciones y Seguridad Miden el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por el salario, por las prestaciones y los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).  
Se promedian las preguntas 1, 24, 41, 49 y 53

\* (SNP) Satisfacción con Normas y Políticas Mide la manera cómo la persona acepta y asume los criterios de acción, la disciplina y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella.  
Se promedian las preguntas 8,13,23 y 40

\* (SOA) Satisfacción con Organización de Actividades Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planear y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser, de la presencia del individuo en la organización

Se promedian las preguntas 6,31,44 y 54

\* (SR) Satisfacción con las Relaciones Mide el nivel de satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad, no solo con jefes y autoridades, sino también con sus compañeros y subordinados en el caso de haberlos

Se promedian las preguntas 4, 7, 11, 14 y 38

\* (SCS) Satisfacción con la Capacidad de los Superiores Mide la forma cómo la preparación, las actitudes y forma de ejercer la autoridad y de desempeñarse de los superiores satisface a la persona.

Se promedian las preguntas 2, 18,21,33,39 y 42

(NSC) Nivel de Satisfacción con el Contexto: Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} * SR * SCS$$

**MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.**- es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados a factores intrínsecos. Herzberg plantea los siguientes factores: el logro, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo y el crecimiento. A continuación se brindan los factores que conforman este nivel, así como los reactivos del instrumento que se utiliza para medirlos:

\* (VH) Variedad de Habilidades Mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destrezas o habilidades en el desarrollo de la actividad.

Se promedian las preguntas 3, 15,27,46,50,58 y 59

\* (IT) Identidad de la Tarea Mide hasta qué grado la persona por tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos, pasos y tareas  
Se promedian las preguntas 17,22,26 y 52

\* (SE) Significado de la Tarea Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.  
Se promedian las preguntas 10,20,30,43 y 56

\* (AUT) Autonomía Mide el nivel de libertad de que goza la persona para realizar la actividad, lo cual lo convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.  
Se promedian las preguntas 16,28,34,45,55 y 57

\* (RET) Retroalimentación Mide los niveles de comunicación que recibe la persona de superiores, compañeros y a través de la actividad misma, la cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.  
Se promedian las preguntas 12,19,29,32,35,36,47,51 y 60

(CPM) Calificación del Potencial Motivador: Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la siguiente fórmula:

$$CPM = \frac{VH+IT+ST}{3} * AUT * RET$$

#### 4.6 UNIVERSO, MUESTRA Y SUJETOS

La muestra para la investigación fue No probabilística, llamada muestra por cuotas, en donde se eligió deliberadamente y con conocimiento de sus características a los encuestados. La ventaja que tiene este tipo de muestra, según plantea Hernandez (1997), para nuestro estudio es que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos, así como del contexto que los rodea, con ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema. Esto es una

limitación de nuestra investigación debido a que los resultados que se obtienen son generalizables a la muestra en sí o a muestras similares. No son generalizables a una población.

El universo de la tesis son los restaurantes: VIP'S, Wing's, Tok's, Sanborn's y Domino's. Los sujetos de la muestra fueron 300 personas operativas, divididos en 150 empleados y 150 que renunciaron), de distintos puestos de los distintos restaurantes (por solicitud de las personas que amablemente brindaron información, no se anotan los nombres de las personas que intervinieron). Se distribuyen de la siguiente manera: Se eligieron cinco empresas restauranteras, de las cuales en cada una se identificaron las 5 unidades (restaurantes) con mayor rotación de personal, de ahí se seleccionaron 5 empleados de distintos puestos (75 de cocina y 75 de piso) y los 5 gerentes de las unidades para la aplicación del instrumento. En total se tienen 150 empleados activos. Los otros 150 son personas que se les aplicó el instrumento el día que se presentaron a renunciar en sus respectivas empresas.

La información complementaria que se les requirió fue: edad, escolaridad y sexo, que se emplearon para tener mayor campo de estudio y ver si estos puntos influyen en el grado de satisfacción en el trabajo y en la motivación.

#### 4.7 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a la taxonomía que proporciona Hernández Sampieri, en el libro de "Metodología de la investigación" (1991) la presente investigación está tipificada como: En la parte teórica es EXPLORATORIA porque su estructura y contenido ha sido poco abordado; durante la investigación será DESCRIPTIVA porque enfatiza propiedades importantes de personas y grupos; y por último, en los resultados será EXPLICATIVA porque va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos aislados.

Se realizó una "t" de Student para establecer si existe una diferencia significativa entre los grupos de activos y los que renunciaron, para posteriormente aplicar una "r" de Pearson para indicar si existe correlación de las diferentes variables involucradas en la rotación de personal de las 300 personas estudiadas, de modo que permitió establecer el grado de relación de las variables involucradas.

Instrumento primario: Entrevista, Cuestionario para el diagnóstico del trabajo propuesto por Hackman y Oldham (aplicado a personas operativas).

Instrumento secundario: BIBLIOGRAFICOS y DOCUMENTALES

#### 4.8 CUESTIONARIO

El cuestionario que se aplicó en la presente investigación fue el de diagnóstico del trabajo propuesto por Hackman y Oldham (1975), debido a que contempla las variables planteadas en las hipótesis de investigación: higiénicas y motivacionales. El instrumento consta de 60 preguntas (ver anexo), el cuestionario proporciona mediciones de los factores que conforman las dimensiones higiénicas y motivacionales. De acuerdo con el artículo publicado por Hackman y Oldman (se anexa el artículo original, 1975), las propiedades y usos del Cuestionario son:

- a) Diagnosticar los puestos para determinar si estos pueden ser rediseñados para mejorar la motivación y productividad de los empleados.
- b) Evaluar los efectos de los cambios en el trabajo sobre los empleados.

A través de este instrumento, es posible cuantificar: cada una de las dimensiones básicas del puesto, cada uno de los estados psicológicos críticos, la fuerza de la necesidad de crecimiento en el empleado y los niveles de motivación y satisfacción interna en el trabajo. Los puntos de interés para la presente investigación son los dos últimos puntos, los cuales están divididos en diferentes categorías:

#### SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (HIGIENICAS).-

- \* (SIE) Satisfacción con Instalaciones y Equipos: Se promedian las preguntas 5,9,25,37 y 48
- \* (SSS) Servicios, Satisfacciones y Seguridad: Se promedian las preguntas 1, 24, 41, 49 y 53
- \* (SNP) Satisfacción con Normas y Políticas: Se promedian las preguntas 8,13,23 y 40
- \* (SOA) Satisfacción con Organización de Actividades: Se promedian las preguntas 6,31,44 y 54
- \* (SR) Satisfacción con las Relaciones: Se promedian las preguntas 4, 7, 11, 14 y 38
- \* (SCS) Satisfacción con la Capacidad de los Superiores: Se promedian las preguntas 2, 18,21,33,39 y 42

(NSC) Nivel de Satisfacción con el Contexto Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA + SR + SCS}{4}$$

### MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.-

- \* (VH) Variedad de Habilidades: Se promedian las preguntas 3, 15,27,46,50,58 y 59
- \* (IT) Identidad de la Tarea: Se promedian las preguntas 17,22,26 y 52
- \* (SE) Significado de la Tarea: Se promedian las preguntas 10,20,30,43 y 56
- \* (AUT) Autonomía: Se promedian las preguntas 16,28,34,45,55 y 57
- \* (RET) Retroalimentación: Se promedian las preguntas 12,19,29,32,35,36,47,51 y 60

(CPM) Calificación del Potencial Motivador: Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la siguiente fórmula:

$$CPM = \frac{VH+IT+ST}{3} * AUT * RET$$

El cuestionario arrojó resultados en la escala de Likert, de tipo intervalar lo que permitió una calificación fácil y sencilla. Esto permitió que los resultados se expusieran a un análisis estadístico adecuado como lo es la "t" de Student, para indicar si hay diferencia significativa entre los grupos de activos-renuncias. Después se aplicó "r" de Pearson para establecer la correlación que existe en estos grupos con las distintas variables.

#### 4.9 PROCEDIMIENTO

En la presente tesis no se tuvo que realizar el instrumento, sino que se tomó uno ya elaborado (Hackman y Oldman, 1975), validado y aplicado en investigaciones anteriores, por lo que se aplicó inmediatamente a las 300 personas de la industria restaurantera, recordemos que nuestra muestra es NO probabilística, por lo que se escogió esta cantidad de personas de acuerdo a las características necesarias para nuestra investigación empleando las reglas ya establecidas.

En su aplicación se dieron de manera explícita las siguientes instrucciones para su contestación: "A continuación se presentan una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión. Tache el cuadro de la respuesta que señale qué tan satisfecho se siente referente a cada pregunta. Es importante señalar que los resultados son completamente confidenciales (nadie sabrá sus respuestas y usted no tiene que poner su nombre en el cuestionario), por lo que le pedimos conteste lo más sinceramente posible; no deje ninguna pregunta sin

responder. Si usted desea realizar algunas observaciones, opiniones o sugerencias, hágalo al final del cuestionario”.

La aplicación de éste instrumento permitió obtener información suficiente respecto a su grado de satisfacción higiénica y motivacional, lo cual sirvió para identificar los factores que más influyen en la rotación de personal. Con el fin de profundizar la investigación se tomaron los datos generales que se les requirió para ver su correlación con los resultados obtenidos.

La siguiente parte de la investigación fue el análisis estadístico al que se sometieron los resultados obtenidos de los diferentes grupos, aplicándoseles la prueba “ t “, a través del paquete estadístico SPSS/Pc, entre los grupos de higiénicas y de motivacionales para evaluar si los dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Posteriormente se aplicó la misma prueba entre los grupos de activos y renuncias de cada grupo (higiénicas y motivacionales) con el mismo fin.

Posteriormente se aplicó “r” de pearson para analizar la relación que existe entre dos variables como son el grupo de activos-renuncias y las distintas variables demográficas (escolaridad, sexo, puesto y edad), por medio del paquete estadístico SPSS. Finalmente para su presentación se vaciaron los datos en diagramas, así como tablas para su mejor explicación. Se analizaron los resultados y con base en ellos se verificará la veracidad de las hipótesis planteadas en este trabajo; y se contestaron las preguntas planteadas en esta investigación. Por último se realizaron las propuestas y posteriormente las conclusiones.

## RESULTADOS

En este capítulo analizo y explico los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición "Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo", cuyo objetivo es cuantificar la percepción de los trabajadores operativos respecto a los factores que conducen a la motivación y a la satisfacción en el trabajo. Además de establecer los efectos que tiene en la rotación de personal, así como señalar el impacto que tiene en la productividad de la industria restaurantera. También, en relación con lo mencionado en la metodología de la investigación, se muestran los resultados estadísticos referentes a la prueba de la hipótesis enunciada en el capítulo anterior:

Los resultados del estudio fueron analizados a nivel industria restaurantera, se manejaron los resultados globales que mostraron una faceta general de la percepción de los trabajadores de dicha industria. Sin embargo, fue necesario profundizar más para identificar a nivel demográfico cómo se comportan las variables para influenciar en la percepción de los trabajadores con relación a la satisfacción en el trabajo y con lo motivacional. Esto con el fin de tener una base que brinde información que pudiese ser utilizada para que, en un trabajo o trabajos subsecuentes a éste, pueda ser de utilidad en la definición de la forma en que la administración de los recursos humanos puedan ser rediseñados o enriquecidos de manera que se logre incrementar en los empleados la motivación y la satisfacción en el trabajo; y con ello lograr disminuir la rotación de personal y tener una mayor productividad.

A continuación se presentan el análisis y discusión de resultados a los diferentes niveles mencionados:

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados globales obtenidos de la aplicación del Cuestionario para el diagnóstico del trabajo en la industria restaurantera, podemos comentar lo siguiente: Se probó mediante el cálculo estadístico que sí existe correlación entre la Satisfacción con el trabajo (NSC) y el Nivel de Motivación (NM), al obtener un coeficiente de correlación

de 0.151 se demostró que existe un bajo nivel de correlación, sin embargo no podemos descartar el hecho de que, en cierta medida la Satisfacción en el trabajo depende del Nivel de Motivación. Es necesario, por lo tanto, orientar el estudio hacia el enfoque de identificación de los factores sobre los cuales se deberán realizar los cambios persiguiendo el objetivo de aumentar tanto los niveles de Satisfacción como de Motivación de manera interrelacionada y por ello es necesario conocer más detalladamente cómo se comportan tanto las dimensiones Básicas del puesto (las cuales nos llevan a determinar el Nivel de Motivación), como las dimensiones del Contexto del trabajo (que nos llevan a determinar el Nivel de Satisfacción en el trabajo) dentro de la industria restaurantera.

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### HIPÓTESIS GENERALES

*LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, ASOCIADOS A LAS DIMENSIONES HIGIENE Y MOTIVACIÓN, AFECTAN SIGNIFICATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS.*

### HIPOTESIS DE TRABAJO.

#### HIPOTESIS UNO

**Hi:** Las dos dimensiones (higiene - motivación) que plantea Herzberg contemplan todas las causas de rotación de personal.

**Ho:** Las dos dimensiones (higiene - motivación) que plantea Herzberg NO abarcan todas las causas de rotación de personal.

Con base en los resultados obtenidos y las entrevistas realizadas a los diferentes empleados antes y después de la aplicación del "Cuestionario de Diagnóstico del Trabajo", se puede concluir que los empleados encontraron en dicho instrumento los factores que provocan su satisfacción o insatisfacción, así como los factores que provocan su motivación o desmotivación. De los 300 empleados que participaron en la investigación, ninguno señaló algún otro punto que pudiera influir en su comportamiento. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Hi), que nos establece que la teoría de Herzberg es una herramienta útil

para poder estudiar el comportamiento de nuestro factor humano, de manera que identifiquemos qué factor(es) es el que podemos modificar para obtener cambios favorables.

## HIPOTESIS DOS

**Hi:** Las funciones del área de recursos humanos influyen en la rotación de personal

**Ho:** Las funciones del área de recursos humanos NO influyen en la rotación de personal

Esta hipótesis la medimos estadísticamente realizando la correlación, "r" de pearson, de los factores higiénicos o de satisfacción con el contexto del trabajo con los resultados del grupo de renuncias, calculando la varianza de factores comunes ( $r^2$ ) que nos brinda el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa, teniendo como resultado:

$r=.949$	$r^2=.900$	$s=.001$
----------	------------	----------

Empleando la tabla de interpretación de la "r" de pearson, podemos marcar que .949 marca una correlación positiva muy fuerte. La " $r^2$ " varianza de factores comunes nos señala que las funciones de recursos humanos influyen en un 90% la rotación de personal. Teniendo que es significativo en un .001, que siendo menor a .01 nos da un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y el 1% de probabilidad de error. Por todo esto, se acepta la Hipótesis alterna.

## HIPOTESIS TRES

**Hi:** Los restaurantes que tienen mayor índice de rotación tienden a tener menor productividad.

**Ho:** Los restaurantes que tienen mayor índice de rotación NO tienden a tener menor productividad.

Este punto se realizó de la siguiente manera: se asignó un valor en escala de Likert al índice de rotación mensual, empleando la siguiente tabla:

1 a 5	= CINCO	baja rotación
6 a 10	= CUATRO	moderada baja
11 a 15	= TRES	moderada
16 a 20	= DOS	moderada alta
21 en adelante	= UNO	alta rotación

Los rangos fueron establecidos junto con los directores y subdirectores de recursos humanos y de operaciones de cada una de las empresas que participaron en la presente investigación. Esta misma tabla, fue utilizada para designar las 25 unidades (restaurantes) que entraban en los dos últimos rangos para ser evaluadas. (Quiero remarcar que el principal punto para escoger los restaurantes fue únicamente su alto índice de rotación mensual, esto fue debido a que nos interesaba establecer si afectaba ese alto grado de movimiento de personal en la productividad).

Ahora se tiene que puntualizar la productividad de cada restaurante, así que del mismo modo se realizó una tabla para poder calificar el grado de productividad de los 25 restaurantes asignados, con la ayuda de directivos de las empresas. Se tomó en cuenta: las ventas vs presupuestos y quejas de los clientes. (que son los parámetros que emplean las áreas de operaciones para evaluar el funcionamiento del restaurante). Quedando de acuerdo en la siguiente tabla de calificaciones:

**UNO= MUY INSATISFECHO CON LA PRODUCTIVIDAD**

**DOS= INSATISFECHO CON LA PRODUCTIVIDAD**

**TRES= DENTRO DE LO ACEPTABLE**

**CUATRO= SATISFECHO CON LA PRODUCTIVIDAD**

**CINCO = MUY SATISFECHO CON LA PRODUCTIVIDAD**

Con estos valores fue con lo que nuevamente se aplica una “r” de pearson, una “r<sup>2</sup>” varianza de factores comunes y el grado significativo de correlación, para medir esta hipótesis, teniendo los siguientes resultados:

r=.6847	r <sup>2</sup> =.4688	s=.05
---------	-----------------------	-------

Interpretando estos datos podemos señalar que .6847 cae dentro del rango de correlación positiva media. Con una varianza de factores comunes del .4688, que indica que la rotación del personal explica un 47% de la productividad, teniendo una significancia del .05 que da un 95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de error.

En esta hipótesis el grado de error es mayor pero el coeficiente de correlación es positivo, por lo que se acepta la hipótesis alterna, aun cuando cabe señalarse que aquí pueden afectar otros factores que no caen en la responsabilidad directa de los empleados, como por ejemplo: los precios y la calidad de los alimentos que mandan los proveedores, entre otros. Pero para cuestiones de nuestra investigación aceptamos que la rotación de personal influye en la productividad.

#### HIPOTESIS CUATRO

Hi: Los factores externos (higiénicos) tienen mayor influencia en la rotación de personal que los internos (motivacionales)

Ho: Los factores externos (higiénicos) NO tienen mayor influencia en la rotación de personal que los internos (motivacionales)

Aquí se aplica una “t” de Student para medir si existe una diferencia significativa entre las dos dimensiones. Al inicio del capítulo se marcó el coeficiente de correlación señalando que al obtener un coeficiente de correlación de 0.151 se demostró que existe un bajo nivel de correlación, sin embargo no podemos descartar el hecho de que, en cierta medida, la Satisfacción en el trabajo depende del Nivel de motivación.

Los resultados que se obtuvieron a través del SPSS, son los siguientes:

$t = 15.11$	$gl = 298$	Nivel de confianza .01 = 2.326
-------------	------------	--------------------------------

Nuestro valor calculado de "t" es de 15.11, resulta superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de .01 (con  $15.11 > 2.326$ ) entonces, la conclusión es que aceptamos la hipótesis de investigación y rechazamos la nula, por lo tanto, efectivamente la dimensión higiénica tiene mayor influencia en la rotación de personal que la dimensión motivacional.

### HIPOTESIS CINCO

Hi: Las variables demográficas influyen en los niveles de satisfacción y motivación

Ho: Las variables demográficas NO influyen en los niveles de satisfacción y motivación

El procedimiento estadístico que se aplica en esta hipótesis para su comprobación es el coeficiente de correlación de Pearson que se aplica con cada grupo de los niveles de satisfacción y motivación con cada variable demográfica (sexo, edad, escolaridad y puesto). A continuación se presenta una tabla con los resultados de cada correlación:

	NIVEL DE MOTIVACION	NIVEL DE SATISFACCION
EDAD	$r = .8742$	$r = .8239$
SEXO	$r = .9794$	$r = .8176$
PUESTO	$r = .9130$	$r = .9007$
ESCOLARIDAD	$r = .8863$	$r = .8971$

Como se puede observar, se obtiene puntajes altos, que, siendo interpretados por la tabla de coeficiente "r" de Pearson, presentan una correlación positiva muy fuerte; así que concluimos que se acepta la hipótesis alterna donde las variables demográficas juegan un papel importante en los niveles de satisfacción y motivación.

Con este punto, nuestra investigación se fue ampliando de manera que es necesario conocer el papel de dichas variables de una manera más específica, es decir, que a continuación se presentarán los resultados factor por factor que conforman cada uno de los

niveles para poder identificar qué variable demográfica y qué factores tienen mayor relación teniendo como base los puntajes que los mismos empleados les otorgaron.

## RESULTADOS

Se realizó un resumen de datos estadísticos, con el cual es posible obtener mayor información sobre los aspectos generales que en la industria deben tomarse en cuenta para planear los cambios necesarios en el mejoramiento de las variables que producen la Motivación y la Satisfacción en el Trabajo. A continuación se muestra por cada factor una gráfica con base a su variable demográfica y si es personal activo o renuncia para poder ver las diferencias que se presentan en cada grupo.

### ANÁLISIS DE CADA FACTOR

Para poder realizar dicho análisis, recordemos cuáles son los factores que conforman cada nivel, así como las preguntas que se promediaron del cuestionario:

#### SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (HIGIENICAS).-

- \* (SIE) Satisfacción con Instalaciones y Equipos: Se promedian las preguntas 5,9,25,37 y 48
- \* (SSS) Servicios, Satisfacciones y Seguridad: Se promedian las preguntas 1, 24, 41, 49 y 53
- \* (SNP) Satisfacción con Normas y Políticas: Se promedian las preguntas 8,13,23 y 40
- \* (SOA) Satisfacción con Organización de Actividades: Se promedian las preguntas 6,31,44 y 54
- \* (SR) Satisfacción con las Relaciones: Se promedian las preguntas 4, 7, 11, 14 y 38
- \* (SCS) Satisfacción con la Capacidad de los Superiores: Se promedian las preguntas 2, 18,21,33,39 y 42

(NSC) Nivel de Satisfacción con el Contexto Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} * SR * SCS$$

Comenzando por el primer factor que observa la Satisfacción del Personal con Instalaciones y Equipos (SIE), se puede notar en la gráfica 1 que el personal de piso, los

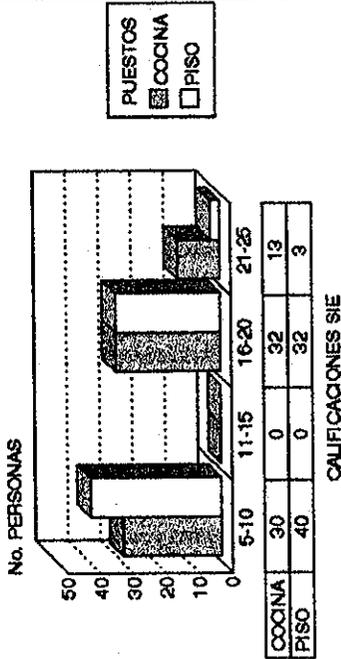
que se encuentran actualmente activos, presentan mayor insatisfacción que el personal de cocina , esto debido a que consideran que los restaurantes no cumplen con normas de seguridad tanto en salón como en la misma cocina, ya que ellos tienen acceso a las dos instalaciones.

Mientras que en la gráfica 2 que es del personal que renuncia, se observa que presenta mayor queja el personal de cocina que el de piso y estos reportan que los equipos de estufas así como las normas de seguridad son insalubres y deficientes. Entrevistándolos, para especificar más este punto se señaló, que en un promedio de 50 casos, habían tenido accidentes laborales debido al mal estado de las instalaciones, como por ejemplo el extractor de jugos (que esto a su vez se debe a no brindar una capacitación de dichos equipos). Dichos accidentes se debieron a que el empleado fue cambiado de función por falta del personal responsable de dicha maquinaria. Las gráficas se presentan a continuación para notar que de 25 puntos posibles , exactamente la mitad de la población, que es un total de 155 personas, están totalmente insatisfechas con este factor.

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON INSTALACIONES Y EQUIPO (SIE)

### PERSONAL ACTIVO

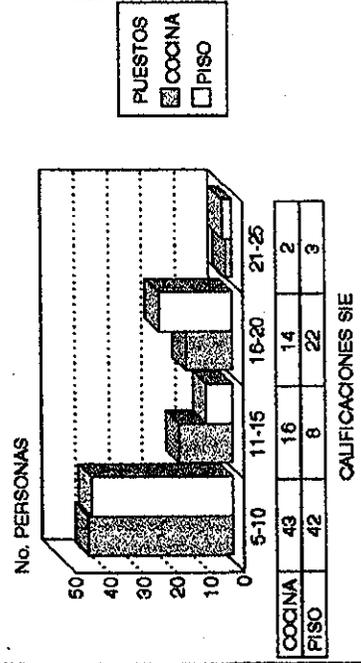


Gráfica 1

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON INSTALACIONES Y EQUIPO (SIE)

### PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## SERVICIOS, SATISFACCIONES Y SEGURIDAD

En los puntajes de este factor nuevamente se ve una total y completa insatisfacción del personal, quedando establecido que este factor significa el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por el salario, las prestaciones y los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).

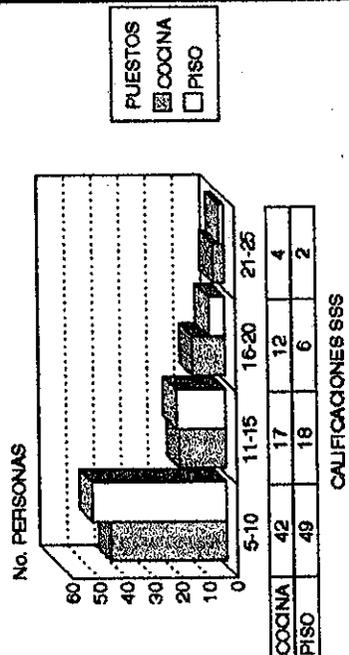
En los dos grupos de activos y renunciados, así como de cocina y piso, no se ve una diferencia significativa debido a que un total de 219 personas están en el rango de mayor insatisfacción, esta cantidad equivale al 73% del total de las 300 personas entrevistadas. Siendo entrevistadas, se reportan los problemas de sueldos muy bajos, jornadas laborales extensas, llegando a ser en ocasiones hasta de 20 hrs.; (dato que fue verificado con los distintos subdirectores de operaciones), sin pago de horas extras, sin recuperación de días de descanso y de constantes actitudes gerenciales (tanto de gerentes como de chefs) que dan la percepción de inseguridad en cuestión de permanencia.

En la mayoría de los casos de personal de piso y algunos de cocina, se quejan de la total violación de la ley del trabajo, tanto por las jornadas y prestaciones de las empresas, así como también de las liquidaciones que dan al personal que despiden. Por poner un ejemplo un gerente puede despedir a un empleado por el simple hecho de llegar tarde a sus labores.

Para ampliar e investigar más referente a este punto, se trató durante la entrevista con directivos de recursos humanos, así como de operaciones donde concuerdan que uno de sus principales problemas es la actitud de su personal gerencial, además de estar conscientes de que las jornadas son amplias y la retribución no es equivalente; justificándose que las jornadas se amplían por la falta misma de personal y en cuestión de pagos por las bajas ventas. En la siguiente hoja se podrán observar las gráficas 3 y 4 para su mayor comprensión.

Podemos agregar que este es uno de los puntos donde el departamento de recursos humanos tiene que intervenir para lograr el cambio en la percepción y satisfacción de los empleados.

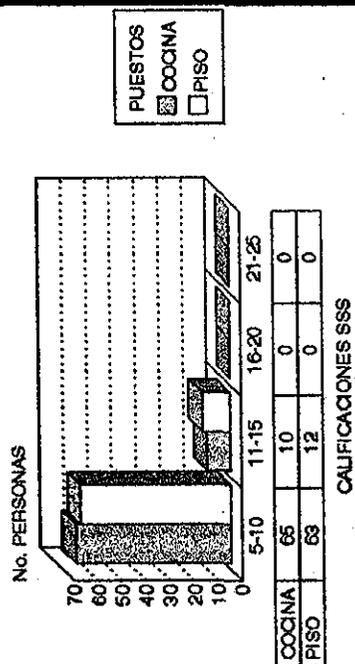
### SATISFACCION EN EL TRABAJO SERVICIOS, SATISFACCIONES Y SEGURIDAD (SSS) PERSONAL ACTIVO



Gráfica 3

Gráfica 4

### SATISFACCION EN EL TRABAJO SERVICIOS, SATISFACCIONES Y SEGURIDAD (SSS) PERSONAL RENUNCIAS



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SATISFACCIÓN CON NORMAS Y POLÍTICAS (SNP)

Este factor es el que se refiere a la manera como la persona acepta y asume los criterios de acción, la disciplina y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella, y nuevamente aquí podemos encontrar puntajes bajos de total insatisfacción en un 65% que equivale a 197 personas de las 300 encuestadas, mostrando una diferencia en el grupo del personal activo donde 72 personas que equivalen al 24%, se encuentran con puntajes moderados, viéndose que la diferencia radica en el puesto, siendo el personal de piso el que presenta mayor problemática que el personal de cocina. Esto se exploró durante las entrevistas y se encontró que son más estrictos con el personal de piso por ser considerados los responsables del primer impacto del cliente y por supuesto del servicio que se presta. Al tratar este punto con el personal de recursos humanos en tres empresas de las cinco involucradas en la investigación, manifestaron carecer de políticas y normas para el personal operativo dejando la responsabilidad directa al gerente de cada unidad, misma razón que genera el problema anteriormente mencionado de la actitud de cada gerente provocando la inseguridad de permanencia en el trabajo.

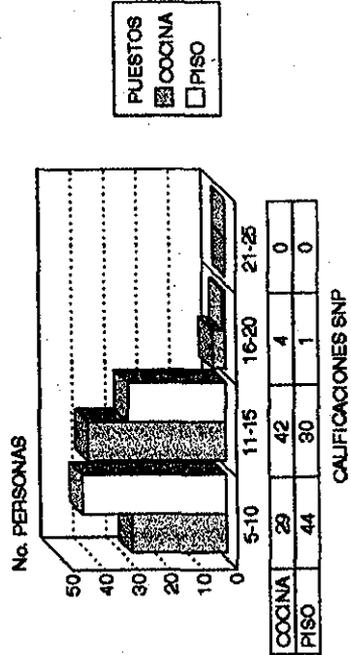
Obviamente la industria cuenta con las normas que establece la ley para hoteles y restaurantes en su mayoría en cuestión de higiene, no así la Ley del Trabajo, que desde el punto de vista de los encuestados sencillamente no es tomada en cuenta.

Se presentan las gráficas 5 y 6 donde queda perfectamente clara la distribución de los puntajes y la cual nos ayuda para notar que el personal activo solicita se establezcan normas y políticas que la empresa respete y haga que su personal de mandos gerenciales y medios lleven a cabo de manera clara y precisa; esto se observa en la gráfica 5 donde el 24% que equivale a 72 personas empiezan a dar una mayor calificación.

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON NORMAS Y POLITICAS (SNP)

### PERSONAL ACTIVO

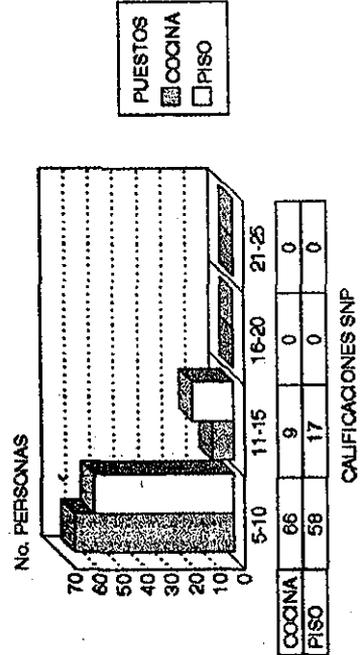


Gráfica 5

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON NORMAS Y POLITICAS (SNP)

### PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 6

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

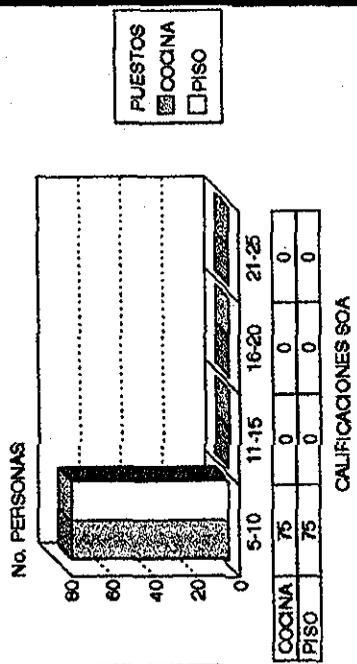
## SATISFACCIÓN CON ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES (SOA)

Esto se refiere al grado de bienestar que proporciona la forma de planear y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser de la presencia del individuo en la organización. En este punto sencillamente, existe una completa y total insatisfacción de las 300 personas encuestadas, señalando durante la entrevista que simplemente no hay planeación ni organización para poder realizar el trabajo, ni en cocina ni en piso, debido a que todos deben estar disponibles tanto para lavar, para cocinar, servir platos, etc., pero quedando la responsabilidad en la persona que debería de realizarlo. Para que quede claro se pondrá el siguiente ejemplo: el gerente puede mandar a un jefe de piso a la caja a cobrar, a la hora de que el cajero haga su corte de caja y llegara a haber un faltante, se le hace responsable únicamente al cajero que deberá responder por el dinero faltante, y para hacerlo todavía más insatisfactorio, el cajero no se encontraba en su lugar por haber sido mandado a realizar otra función completamente distinta. Como este ejemplo, la gente entrevistada manifiesta distintos casos similares y se vuelve a requerir el establecer normas y procedimientos que se hagan cumplir para poder realizar el trabajo de cada puesto.

En las gráficas 7 y 8 se muestra como en el grupo de calificaciones más bajas se encuentran concentrados el total de la población referente a este factor. Los directivos de operaciones manifiestan que durante la inducción se les hace saber que tienen que estar disponibles para cualquier actividad durante sus horas de trabajo, difiriendo totalmente de las personas responsables de recursos humanos que señalan la existencia de descripciones de puestos, marcando responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos que conforman un restaurante; basta recordar el organigrama que se presentó en el capítulo III, referente a cómo se conforma la industria restaurantera y específicamente una unidad.

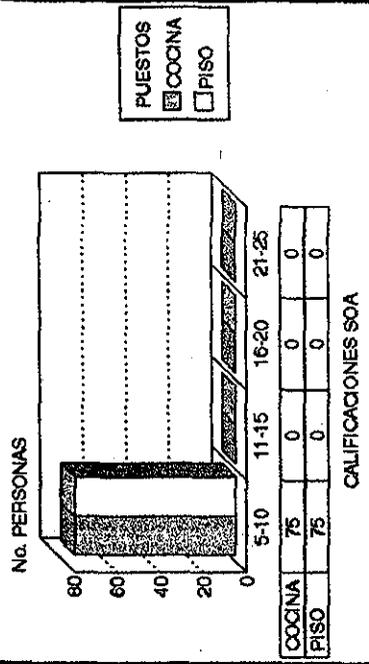
En este punto no se encontró mucha disposición de los directivos para tratar el tema, debido a que las cinco empresas concuerdan en que el personal que quiera trabajar debe ser capaz y estar dispuesto de realizar cualquier función o actividad que se necesite para brindar el servicio de restaurante.

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**  
 SATISFACCION CON ORGANIZACION DE ACTIVIDADES (SOA)  
 PERSONAL ACTIVO



Gráfica 7

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**  
 SATISFACCION CON ORGANIZACION DE ACTIVIDADES (SOA)  
 PERSONAL RENUNCIANCIA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## SATISFACCIÓN CON LAS RELACIONES (SR)

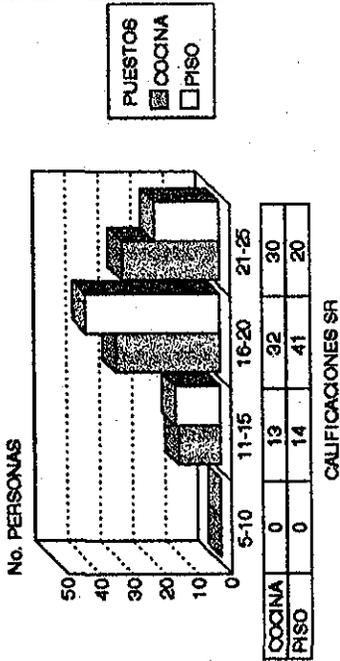
Este punto se refiere a la satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad, no solo con jefes y autoridades, sino también con sus compañeros y subordinados en el caso de haberlos. Los puntajes en este factor se pueden considerar como aceptables, teniendo puntajes altos en un 44%, proporción que equivale a 133 personas de las 300 encuestadas; teniendo una mayor satisfacción en el área de piso que en el de cocina. En este punto se presenta mayor satisfacción en el grupo del personal activo donde los puntajes tienden más hacia las calificaciones altas.

En este factor no encuentran mayor problema para el desarrollo de sus actividades, por el contrario, como su principal problema es sobre el trato que les da el gerente o la falta de planeación de actividades, buscan apoyarse unos a otros, pero también aceptan que ese mismo compañerismo puede influir en que si uno decide salir de la empresa, los demás puedan seguir el ejemplo y a su vez ir influenciando a los de nuevo ingreso. Señalan que obviamente, como todo trabajo, tienen sus dificultades pero también es ocasionado por la misma presión que trae la carga de trabajo y la falta de personal.

En la siguiente hoja se pueden ver las gráficas 9 y 10, donde la única diferencia que no es significativa, es en la percepción que se tiene del personal activo en comparación del personal que ha renunciado.

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON LAS RELACIONES (SR) PERSONAL ACTIVO

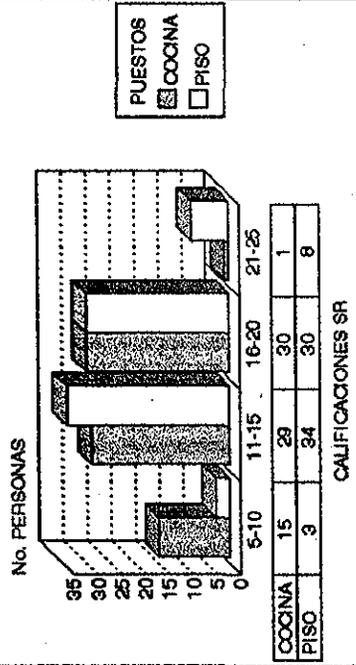


Gráfica 9

Gráfica 10

# SATISFACCION EN EL TRABAJO

## SATISFACCION CON LAS RELACIONES (SR) PERSONAL RENUNCIAS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## SATISFACCIÓN CON LA CAPACIDAD DE LOS SUPERVISORES (SCS)

Este punto se refiere a la forma cómo la preparación, las actitudes y forma de ejercer la autoridad y de desempeñarse de los superiores satisface a la persona. Hemos llegado al punto que durante todos los demás factores ha sido relacionado con cada uno de ellos y que los mismos directivos tanto de personal como de operaciones han reconocido que es uno de sus principales problemas y que señalan (según su percepción) que es la principal causa de rotación de personal, así como también de la baja productividad de un restaurante. En los resultados que se obtuvieron de las 300 personas, tenemos que el 82% que equivale a 248 participantes están concentrados en los puntajes de mayor insatisfacción con este factor; no teniendo una diferencia significativa entre los puestos de cocina y piso.

En las entrevistas que se les realizó, marcaron que sus gerentes no tienen educación para tratar a la gente, además de señalar irregularidades que afectan directamente a la productividad de cada empleado y por consiguiente la del restaurante. Por poner un ejemplo, que fue el más señalado por los distintos trabajadores, es el de las preferencias y privilegios para algunos empleados y el maltrato para otros. Aquí se señalaron casos muy específicos pero por la gravedad de las acusaciones y no tener pruebas, se decide mejor no señalarlas en nuestra investigación.

Para poder ampliar más referentes a este factor, se entrevistó a los gerentes de las distintas unidades, para establecer su opinión sobre el punto de los malos tratos que sufren empleados en otros restaurantes, lo importante que se encontró aquí, fue que hay supervisores y hasta directivos que tratan así a los gerentes y que estos a su vez ejercen (según ellos) la misma presión a la que son expuestos.

Es importante señalar aquí que el personal de cocina se queja doble, por tener maltratos del gerente y además del chef responsable de la cocina. Es importante indicar que para el personal de cocina su jefe directo y único es el chef, pero los gerentes intervienen muchas veces en las decisiones de dicho departamento.

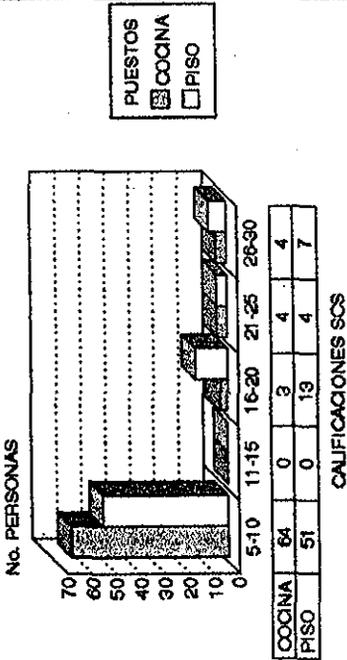
En la entrevista que se le realizó a las 300 personas, podemos decir que este factor es el que en un 90%, fue el que influyó para que decidieran renunciar, ya que plantean que es mucho trabajo, poca paga y mucho maltrato por parte de los jefes.

Entrevistando a directivos de recursos humanos se les planteó dicho problema, y comentaron que en las cinco empresas que se realizaban valoraciones de clima laboral y se tomaba en cuenta para la evaluación del gerente para la asignación de su bono (dicho bono varía en cuestión de tiempo de pago cada empresa, en algunas es trimestral, semestral o por presupuesto). Pero al cuestionar a los gerentes, señalan que no se realiza dicha valoración del clima laboral.

Como se comentó anteriormente existen diferencias en las percepciones de los departamentos de recursos humanos y operaciones, pero la realidad es que cada restaurante tiene reglas distintas, aun cuando pertenecen a la misma empresa, y que solamente una palabra cuenta y es la del gerente y seguirá así mientras siga dando ventas.

Se anexa las gráficas 11 y 12 para ver la distribución de las personas con referencia a las calificaciones que otorgaron.

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**  
**SATISFACCION CON LA CAPACIDAD DE LOS SUPERVISORES (SCS)**  
**PERSONAL ACTIVO**

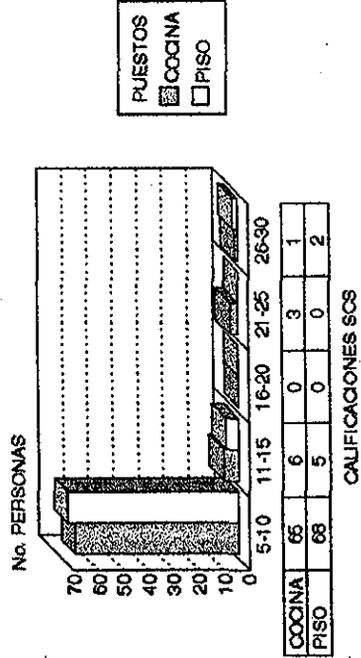


Gráfica 11

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 12

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**  
**SATISFACCION CON LA CAPACIDAD DE LOS SUPERVISORES (SCS)**  
**PERSONAL RENUNCIAS**



Ya hemos analizado cada uno de los factores que conforman la dimensión de satisfacción en el trabajo o higiénicas, solo nos falta graficar el nivel total de satisfacción, el cual lo realizaremos más adelante para poder realizar el análisis de los factores motivacionales y posteriormente hacer las gráficas de los dos niveles y sirva para poder hacer la comparación y análisis total de las dimensiones.

#### MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.-

Para poder realizar dicho análisis, recordemos cuáles son los factores que conforman cada nivel, así como las preguntas que se promediaron del cuestionario

\* (VH) Variedad de Habilidades: Se promedian las preguntas 3, 15,27,46,50,58 y 59

\* (IT) Identidad de la Tarea: Se promedian las preguntas 17,22,26 y 52

\* (SE) Significado de la Tarea: Se promedian las preguntas 10,20,30,43 y 56

\* (AUT) Autonomía: Se promedian las preguntas 16,28,34,45,55 y 57

\* (RET) Retroalimentación: Se promedian las preguntas 12,19,29,32,35,36,47,51 y 60

(CPM) Calificación del Potencial Motivador: Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la siguiente fórmula:

$$CPM = \frac{VH+IT+ST}{3} * AUT * RET$$

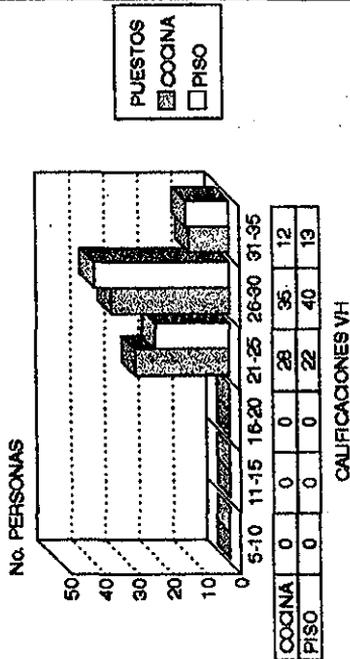
#### VARIEDAD DE HABILIDADES (VH)

Este factor mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destrezas o habilidades en el desarrollo de la actividad. Aquí los resultados que se presentan caen dentro de los puntajes altos de este factor, donde se concentran el 58% de los encuestados que equivale a 175 personas. Una de las explicaciones que brindan los entrevistados es que tienen que desarrollar distintas actividades, pero no los satisface por no estar bien organizadas.

No se ve diferencia significativa entre los puestos de cocina y piso ni en los grupos de activos y renuncias, como se puede notar en las gráficas 13 y 14 que se muestran a continuación.

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

VARIEDAD DE HABILIDADES (VH)  
PERSONAL ACTIVO



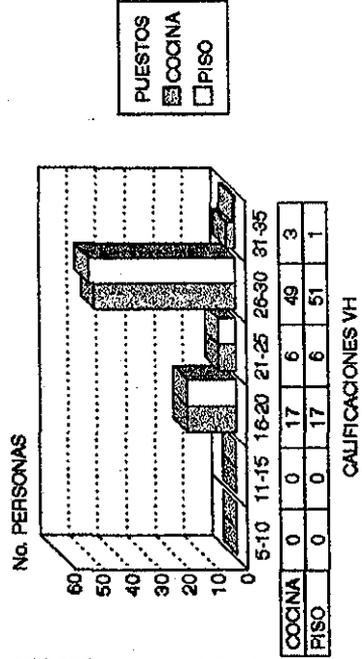
Gráfica 13

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 14

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

VARIEDAD DE HABILIDADES (VH)  
PERSONAL RENUNCIA



## IDENTIDAD DE LA TAREA (IT)

Aquí se mide hasta qué grado la persona por tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos, pasos y tareas. En este factor se ve una diferencia significativa entre los grupos de activos y renuncias, donde los primeros presentan puntajes moderados y los segundos puntajes bajos, además de mostrar una mayor identidad con la tarea el personal de piso activo que los de cocina activos. Caso contrario a los puestos del personal de renuncia, donde la gente de cocina está menos identificada con la tarea que la gente de piso.

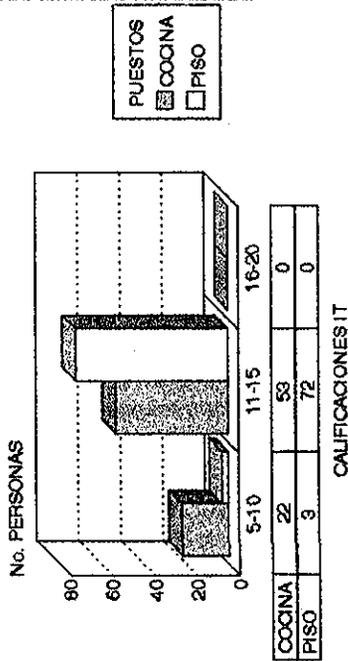
Una de las razones que influyen para tener estos puntajes es el tener que realizar distintas funciones a las que se refiere su puesto. Indican en la entrevista con respecto a ello, que los motiva cuando los cambian a funciones de puestos superiores, ejemplo: De cajero a hacer funciones de jefe de piso, o, de Ayudante de cocina a Cocinero. Pero cuando al contrario, es decir, que tienen que hacer actividades de un puesto inferior, les provoca molestia o desmotivación por sentirlo como un castigo (lo cual ocurre en muchas ocasiones, según los encuestados).

Desde mi punto de vista este es el factor motivacional más importante para poder laborar en la industria restaurantera, debido a que si una persona no se identifica o por lo menos le interesa está área de servicio, simplemente le provocará desmotivación y a su vez insatisfacción con todo lo que se refiera a la empresa. Por lo tanto, este es uno de los puntos que el departamento de recursos humanos, a través de su área de selección de personal, deberán poner mucha atención para poder ingresar personal que esté interesado y pueda identificarse con mayor facilidad con la tarea.

Uno de los puntos más importantes que se encontraron durante la investigación es que de las 300 personas que participaron en la investigación, 257 entraron por no tener otra opción, es decir, que no sabían a lo que se iban a dedicar y que por necesidad se vieron obligados a aceptar este trabajo. Aún cuando se encontraban con distintas formaciones académicas y profesionales; por mencionar algunos ejemplos: se encontraron profesionistas como garroteros, vendedoras, cajeros o jefes de piso. Y en la cocina se encontraron: licenciados en gastronomía como cocineros, preparatorianos en limpieza, etc. Por supuesto que este punto lo analizaremos más adelante cuando veamos los niveles de motivación con relación a la escolaridad.

Se muestran las gráficas 15 y 16 para ver como se concentraron los encuestados de acuerdo a sus calificaciones.

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS IDENTIDAD DE LA TAREA (IT) PERSONAL ACTIVO

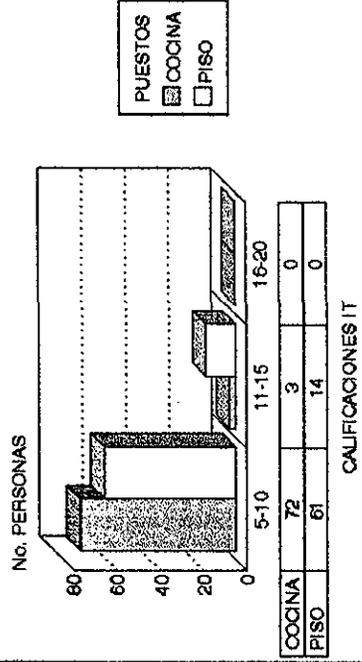


Gráfica 15

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 16

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS IDENTIDAD DE LA TAREA (IT) PERSONAL RENUNCIANCIA



## SIGNIFICADO DE LA TAREA (SE)

Se mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo. Las calificaciones que se obtienen en este factor están dentro del nivel moderado bajo y no presentan ninguna diferencia entre los grupos de activos y renuncias, así como en el de cocina y piso. Es decir, que los trabajadores saben que juegan un papel primordial para poder brindar el servicio.

De hecho, cuando se les cuestionó sobre este punto durante la entrevista, más de la mitad reportaron planes de mejoras que se podrían aplicar en el restaurante para poder brindar un mejor servicio pero también señalan que cada vez que intentaron aplicar o sugerir algo, solo recibían a cambio un regaño y obviamente era desechada su idea.

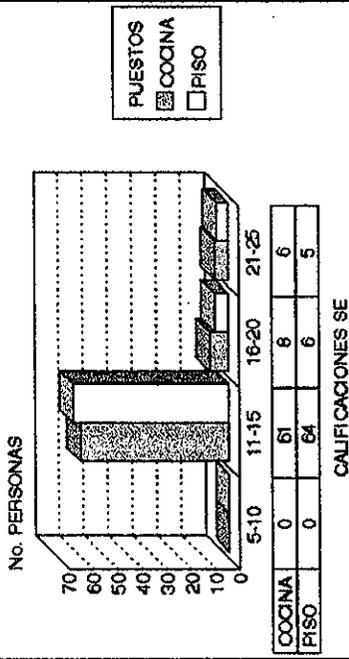
El personal de cocina reporta tener claro su papel para el éxito del restaurante, pero también señalan que cada año se han ido surtiendo de alimentos y bebidas de menor calidad para disminuir los costos (según ellos), lo que les trae como consecuencia el realizar productos que cada vez gustan menos. Indican en dos empresas que cuando alguno cambia el procedimiento de preparación de un alimento, aún cuando sea para mejorarlo, el chef y la persona que lo hizo son despedidos, bajo el motivo de elevar los costos.

Al entrevistar a la gente, pude notar su disposición para realizar su trabajo pero encuentro una relación directa de este factor con el de satisfacción de organización de actividades, que disminuye su rendimiento y obviamente su nivel de motivación para cumplir las metas de la empresa.

Los directivos señalan estar conscientes de la disposición de sus empleados, sin embargo, se confunden debido a que ellos tienen como referencia el que aguantan las duras jornadas y las distintas actividades que realizan, cuando la realidad es que gran parte de su personal está por necesidad. Con esta pequeña confusión no se hace nada para estimular la motivación y lograr obtener una mayor productividad de cada uno de los empleados y por consiguiente aumentar la del restaurante, así como el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.

Veamos los puntajes en las siguientes gráficas 17 y 18, que se presentan a continuación:

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS SIGNIFICADO DE LA TAREA (SE) PERSONAL ACTIVO

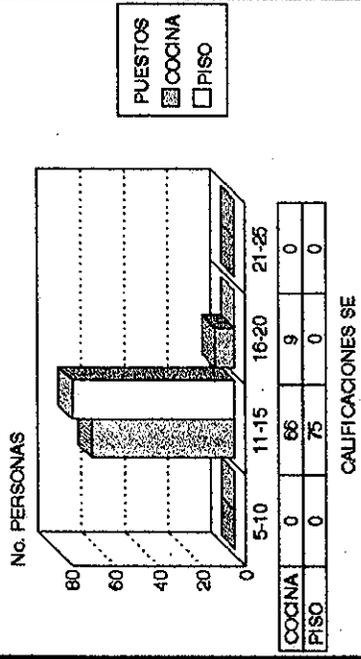


Gráfica 17

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 18

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS SIGNIFICADO DE LA TAREA (SE) PERSONAL RENUNCIA



## AUTONOMÍA (AUT)

Este factor mide el nivel de libertad del que goza la persona para realizar la actividad, lo cual lo convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.

Después de haber estado señalando repetitivamente la falta de organización y de citar constantemente la queja de los encuestados referente a qué tienen que hacer, lo que se les dice y no para lo que fueron contratados; no es extraño que en este factor se centren prácticamente un 97% de los 300 participantes, en los puntajes más bajos de motivación por autonomía.

En el caso de los activos hay 12 personas que dieron puntajes moderados, con la peculiaridad de ser empleados de cocina los que dan estas calificaciones, ya que el personal de piso completo esta desmotivado en este punto.

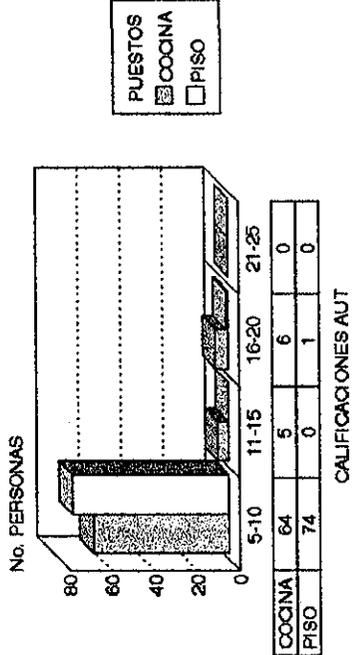
Entrevistando a los directivos señalan que este punto no les afecta debido a que ellos prefieren a los empleados que se apegan a las ordenes y a los procedimientos que ya existen (aún cuando la gente reporta no conocer ningún procedimiento oficial). La única preocupación para los directivos es que sus mandos medios (jefes de piso) y sus gerentes no tengan la capacidad para realizar este punto, debido a que son quienes deben resolver los problemas que se presenten.

Se entrevistó a jefes de piso para saber cómo se sentían referente a su autonomía, y en su mayoría informaron que ellos deben apegarse a lo que les diga su gerente o de lo contrario tienen problemas de distinta índole. Para entender mejor estos comentarios se les pidió que nos brindarían ejemplos de decisiones que tomaron y les trajeron dificultades, de manera que nos comentaron distintas pero para no extendernos en este punto sólo cito una de ellas: En una restaurantera tienen como política el ofrecer un platillo o la cuenta gratis si algo no le agrada al cliente, en uno de los restaurantes de esta cadena un cliente recibe una carne en mal estado, por lo que el jefe de piso le ofrece como disculpa que pida otra cosa y que la cuenta sería gratis, el cliente acepta y sale conforme. Al día siguiente el gerente le informa al jefe de piso que autorizó dicha cortesía que la cuenta se le iba a descontar a él, por no haber tratado de evitar el otorgar la cuenta gratis. Este jefe de piso nos comentó que hoy día no hace más allá por la empresa sino que simplemente deja que los problemas ocurran, pero aún así tiene problemas por tomar este camino. Así que en resumen, como sea, él nunca queda bien.

Ejemplos como el anterior se presentan en todos los puestos, pero todo vuelve a caer en que depende de la actitud del gerente el cómo resulten las cosas.

Veamos las gráficas 19 y 20 para ver las calificaciones y la percepción de la gente.

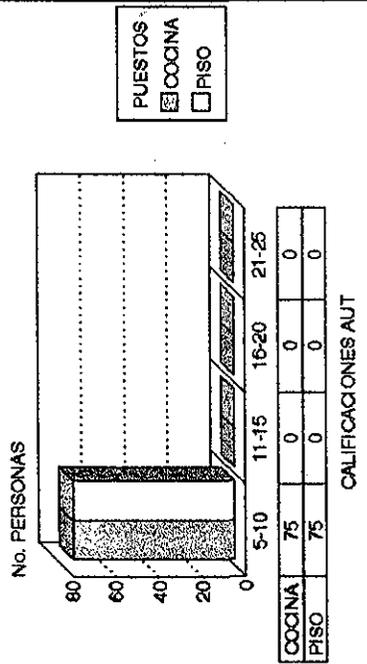
# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS AUTONOMIA (AUT) PERSONAL ACTIVO



Gráfica 19

Gráfica 20

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS AUTONOMIA (AUT) PERSONAL RENUNCIA



## RETROALIMENTACIÓN (RET)

En este factor vemos cómo se miden los niveles de comunicación que recibe la persona de superiores, compañeros y a través de la actividad misma, la cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas. Este factor muestra diferencias significativas entre los activos y los que renunciaron. Los activos tienen calificaciones moderadas y moderadas alta, mientras que los que renunciaron tienen puntajes muy bajos.

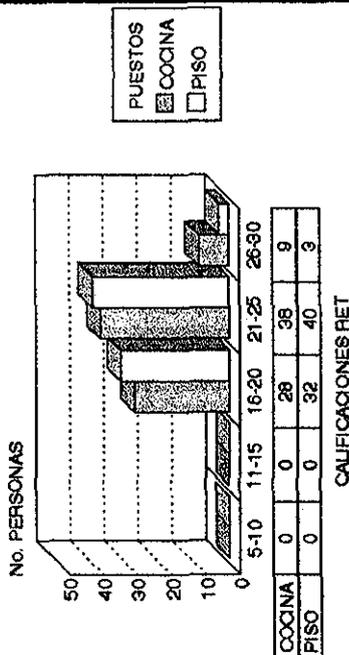
Para aclarar esto al entrevistar a los participantes, señalaron que su mismo apoyo entre compañeros los hacía tratar de corregir sus errores y con mayor razón, al tratar de evitar los insultos que muchos de ellos llegaban a recibir por parte del gerente y hasta de los mismos directivos.

La opinión de los que renunciaron es distinta al decir que sí se apoyaban, pero que ellos consideran que la obligación recae 100% en el gerente, de guiarlos y no de insultarlos o de faltarles al respeto por fallas que en muchos casos se debía a falta de capacitación para poder realizar alguna función. Además señalan que estas faltas de respeto provocaban que aún entre compañeros se hicieran bandos para culpar a los otros de los errores que se presentaban.

Indican que sus errores los pagaban caro, debido a que además de regaños también tenían que pagar económicamente, dependiendo del tipo de equivocación que cometiera.

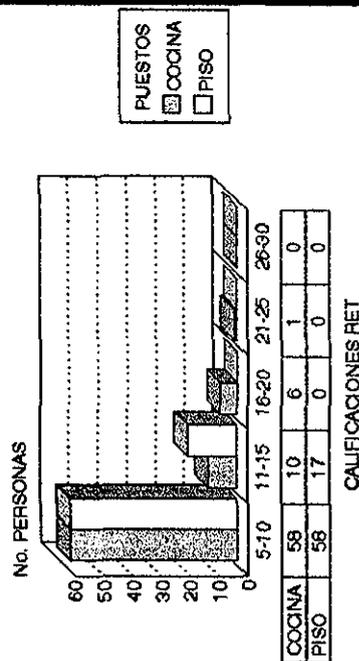
Para poder ver las diferencias entre los grupos de activos y renunciados, veamos las siguientes gráficas 21 y 22, que muestran claramente las calificaciones que otorgan a su percepción de este factor en la industria restaurantera.

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS RETROALIMENTACION (RET) PERSONAL ACTIVO



Gráfica 21

# MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS RETROALIMENTACION (RET) PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 22

Acabamos de analizar cada factor, de acuerdo a las calificaciones que las 300 personas que accedieron a contestar nuestro cuestionario y a ser entrevistadas, dieron a cada uno de los puntos que conforman las dimensiones de Satisfacción en el trabajo y de Motivación. Esto nos ha ayudado a localizar cuales son los puntos que tienen prioridad de ser tratados si queremos conseguir un cambio que ayude a disminuir el índice de rotación que presenta cada empresa y la industria en general. Claro que lo retomaremos más adelante a la hora de sacar nuestras conclusiones, pero ahora podemos señalar que la participación del departamento de recursos humanos ha sido muy pobre en todas sus funciones, de acuerdo a la percepción que tiene el capital humano que fue encuestado, desde la selección, capacitación, remuneración y participación en el desarrollo del personal, como lo es teniendo atención en los factores que acabamos de ver y que le pueden ayudar en su planeación estratégica y lograr con ello un mayor rendimiento de las personas.

Ahora haremos el análisis de los niveles de cada dimensión, es decir, ya de los resultados totales de los factores que conforman cada dimensión a través de los resultados obtenidos de las formulas que plantean Hackman y Oldman, para establecer su nivel de satisfacción y su nivel de motivación.

(NSC) Nivel de Satisfacción con el Contexto: Calificación resultante de la calidad de los seis primeros factores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} * SR * SCS$$

Si aplicamos en dicha fórmula el valor máximo de la escala utilizada, las calificaciones promedio en todas y cada una de las variables sería 5 puntos, así obtendríamos el siguiente resultado:

$$NSC = \frac{5 + 5 + 5 + 5}{4} * 5 * 5 = 125 \text{ puntos}$$

(CPM) Calificación del Potencial Motivador: Calificación resultante de la calidad de los cinco factores anteriores y el cual es determinado a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CPM} = \frac{\text{VH} + \text{IT} + \text{ST}}{3} * \text{AUT} * \text{RET}$$

En ésta nuevamente se aplica la escala de 5 puntos de cada factor, obteniendo como resultado:

$$\text{CPM} = \frac{5 + 5 + 5}{3} * 5 * 5 = 125 \text{ puntos}$$

Aquí es importante hacer la siguiente observación, como hemos visto en los análisis anteriores, se han tenido calificaciones muy bajas en cada factor, por lo que los niveles son igualmente muy bajos, donde los niveles más altos (que son pocos los casos) de motivación llegan a 80 puntos de 125 posibles. Y donde los niveles más altos de satisfacción en el trabajo llegan a 50 puntos de 125 posibles.

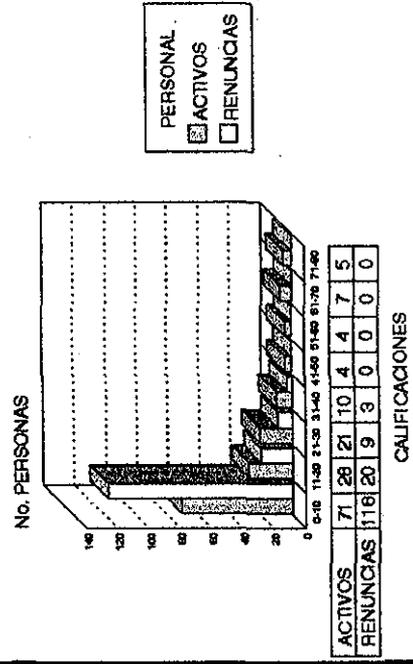
Para poder analizar profundamente estos niveles y que nos ayuden a comprenderlos mejor para poder emplearlos en los departamentos de Recursos humanos, se estudiaron empleando las variables demográficas para ver qué influencia tienen en dichos resultados.

Como se comentó anteriormente, los puntajes son muy bajos, por lo que se grafica únicamente los puntajes obtenidos y no todos los que deberían ser, debido a que se tendrían que agrupar los resultados en rangos más amplios y se obtendría como consecuencia que todos los resultados se concentraran en el primer rango sin brindarnos mayor información. Por ello es que al graficar las calificaciones que se obtuvieron en rangos menores nos ayuda a realizar el estudio con las variables demográficas.

Para comenzar nuestra interpretación de resultados, se ampliaron los rangos de calificaciones de 10 en 10, para tratar de integrar la mayor cantidad de personas en cada rango y así poder ver su comportamiento de seguir trabajando o renunciar.

En la gráfica 23 podemos observar el nivel de motivación de los empleados, donde las personas que renunciaron tienden a estar agrupadas en las calificaciones más bajas y que muestran su desmotivación en comparación del personal que sigue activo. Estos últimos son quienes llegan a obtener calificaciones hasta de 80 puntos que equivaldría a una calificación moderada, es decir, que puede ser personal que se puede estimular para lograr su permanencia en la industria. Pero si complementamos la información con los resultados del nivel de satisfacción de la gráfica 24, podemos ver que están insatisfechos con los factores higiénicos, al obtener como mayor calificación 50 puntos y por que no se ve una diferencia significativa entre los activos y las renunciadas. Pueden influir en que tomen la decisión de renunciar la gente que cae dentro de los niveles moderados de motivación e incrementar el índice de rotación de personal, por lo que es necesario comenzar por poner soluciones a los factores higiénicos para posteriormente poder intervenir en los motivacionales. Veamos las gráficas para ver como se agrupan las 300 personas.

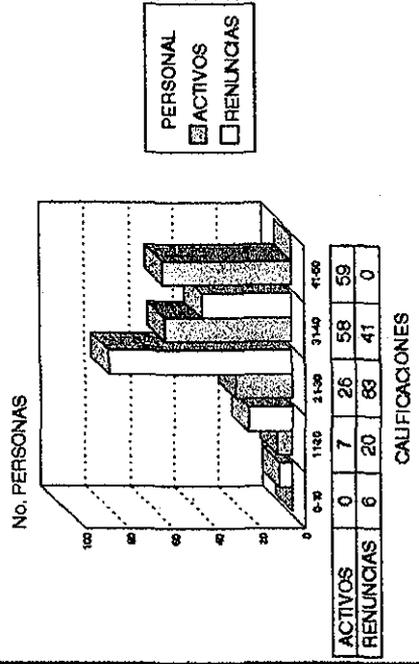
NIVEL DE MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS



Gráfica 23

Gráfica 24

NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO



CALIFICACIONES

Ahora que comprendimos que la industria restaurantera presenta niveles muy bajos de satisfacción y motivación, es importante empezar a estudiar sus resultados a través de las variables demográficas (sexo, edad y escolaridad) para ver cómo intervinieron para que se dieran esos resultados, que aun cuando son bajos podemos ver cómo se distribuyen para poder realizar un plan de acción para la búsqueda de nuevo personal que pueda adaptarse a los patrones de conducta que se están presentando en la industria y que son los que mayores resultados nos puedan brindar –haciendo la aclaración que para poder lograr esto es necesario intervenir para la búsqueda de cambios en los factores y percepciones de nuestros trabajadores -.

La primer relación que veremos es la de los niveles de satisfacción con el sexo de los trabajadores, tanto de los que están activos como de los que renunciaron para tener la información global de todas las aplicaciones.

La gráfica que muestra los resultados del nivel de satisfacción con el trabajo del personal activo es la número 25 y la que muestra los resultados del nivel de satisfacción con el trabajo del personal que renuncio es la gráfica número 26.

Recordemos que en las hipótesis se aceptó que existía una correlación entre sexo y los niveles de satisfacción y motivación. Así es que como podemos observar si hay diferencia entre hombres y mujeres, debido a que en el personal activo las calificaciones más altas fueron brindadas por el sexo femenino, mientras que en el cuadro del personal que renunció son los hombres quienes fueron más críticos de las empresas y dieron calificaciones más bajas, por lo que se investigó y se encontró que las mujeres no están más satisfechas que los hombres sino que soportan más las circunstancias que rodean a sus trabajos.

Al tener estos resultados se les cuestionó durante la entrevista a los dos sexos, de ¿por qué daban esa calificación?, teniendo por respuesta más común en un 85% de las 147 mujeres que fueron entrevistadas, que tienen que hacerse cargo de su familia (sin el apoyo

de un esposo),y que podían conformarse por trabajar únicamente para sus hijos o en ocasiones también para los padres.

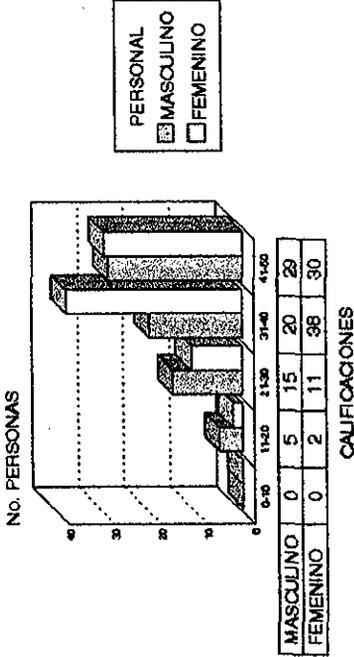
En el caso de los hombres, un 90 % de los 153 participantes manifestaban que en la industria restaurantera son explotados y maltratados por parte de los jefes. Y que para el sueldo que ofrecían no valía la pena continuar ahí o seguir en lo que se encontraba otro empleo mejor; además de quejarse del departamento de Recursos humanos, debido a que con ellos asistían para manifestar su inconformidad tanto de los servicios, prestaciones y trato que recibían de la empresa y que nunca veían cambio alguno.

Ahora, veremos sus niveles de motivación empleando la misma variable de sexo, para poder señalar las diferencias más significativas. Este punto tiene relación con el nivel de satisfacción, ya que, como se puede ver en la gráfica 27 que muestra las calificaciones que otorgaron las personas que renunciaron, se nota la mayor desmotivación en el sexo masculino, mientras que el femenino se distribuye en los distintos rangos. De igual manera se observa este fenómeno en la gráfica 28 del personal activo donde los hombres que aun continúan laborando se encuentran en los rangos más bajos de los niveles de motivación. La diferencia que podemos hacer en este estudio del nivel de motivación es que el personal activo dio mayores rangos de calificación, en un porcentaje bajo pero lo suficiente para poder notar que son también las mujeres las que manifiestan poder ser estimuladas para aumentar su nivel.

Se concluye en esta comparación, que sí hay una diferencia en la percepción entre sexos, que no es muy significativa pero que sí puede dar pautas para tomarse en cuenta en la elaboración de los perfiles de puestos. Pero con la necesidad de realizar cambios en los factores higiénicos o de satisfacción para los empleados, ya que sin estas mejoras no se podrá tener mayores niveles de motivación que pueden traer como consecuencia mayor participación y mayor productividad.

# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

SEXO  
PERSONAL ACTIVO

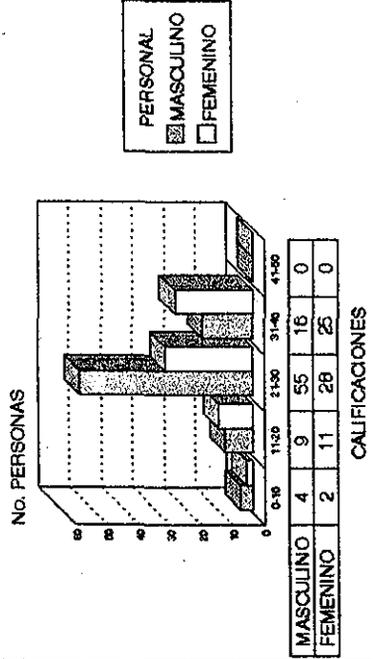


Gráfica 25

Gráfica 26

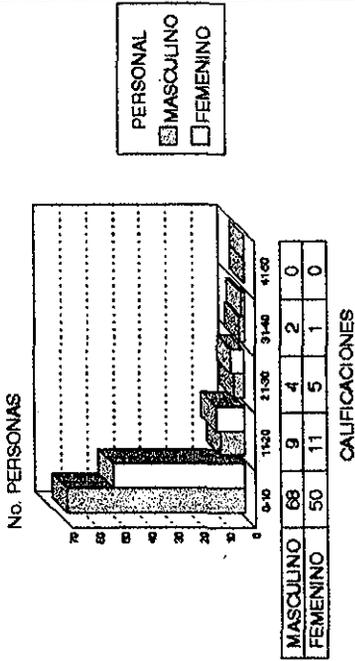
# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

SEXO  
PERSONAL RENUNCIAS



# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

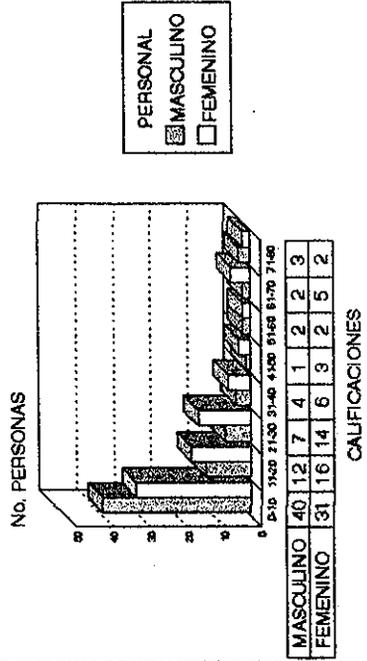
SEXO  
PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 27

# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

SEXO  
PERSONAL ACTIVO



Gráfica 28

Ya hemos marcado las diferencias entre sexos, ahora veamos la variable de edad en cada uno de los grupos: higiene - motivación y el otro de activos-renuncias.

La industria restaurantera busca en sus puestos de piso, personal joven, que no sea mayor a los 31 años de edad (puede haber gente mayor, pero es la que ya tiene una trayectoria dentro de la empresa). Las razones para tener este límite (según los directivos de operaciones y recursos humanos) son dos principalmente:

La primera que sus actividades se realizan de pie todo el día, así que necesitan personal que pueda estar caminando o simplemente parado durante toda la jornada laboral sin que afecte su rendimiento.

La segunda es la imagen del restaurante, donde pretenden tener personal de apariencia agradable o por lo menos juvenil para hacer más agradable la estancia de los clientes. Estas dos razones pueden ser puntos de investigación para futuras tesis, debido a que durante la investigación no se notaban ser influyentes en la productividad del personal y del mismo restaurante, pero cito los puntos en los que concordaron la mayoría de los directivos para establecer su pensamiento que tienen para decidir poner este límite de edad en la gente que trabaja en contacto directo con la clientela.

En el caso de los perfiles para la gente de cocina, no se tiene edad límite, igualmente por dos razones principales: la primera que no están a la vista del cliente ni tienen contacto directo con él. Y la segunda es la dificultad que se tiene para poder reclutar los puestos que conforman esta área del restaurante y que obviamente la rotación en estos puestos les trae como consecuencia una gran cantidad de merma y la insatisfacción del cliente en lo que se refiere a los alimentos.

La rotación que se presenta en el área de cocina tiene como consecuencia también el aumento en el índice de accidentes laborales. Esto se debe a que por la necesidad de personal, la gente que se encuentra laborando debe hacer funciones y utilizar equipos que no emplea de manera cotidiana y que no se le ha capacitado para emplearlos. Estos datos

son importantes, ya que empezaremos por analizar el nivel de motivación que presentan los trabajadores de Piso y cocina, de acuerdo a su edad, por lo que es necesario entender cual es el contexto en el que diariamente se mueven.

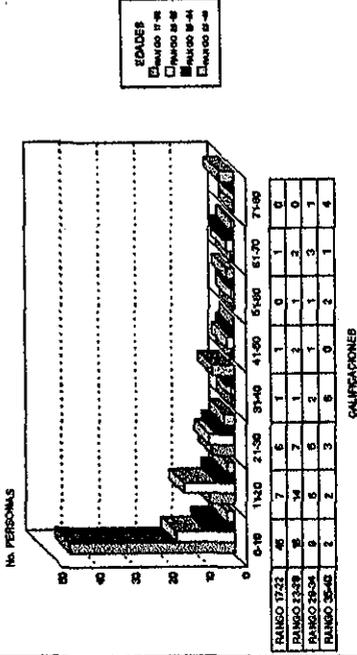
Observando las gráficas 29 y 30, nuevamente encontramos que el personal brinda calificaciones muy bajas, así como los que han renunciado. Pero en esta relación se puede observar cómo la mayoría del personal está dentro del rango de edad de 17 a 22 años de edad y su motivación para trabajar en esta industria es totalmente baja. Cosa contraria que se nota, de que a mayor edad se brindan mayores puntajes de niveles de motivación, sin llegar a ser considerados ni siquiera como moderados.

Ahora bien, analicemos sus niveles de satisfacción con el trabajo, de acuerdo a los rangos de edad que se presentan. Aquí emplearemos las gráficas 35 y 36 para diferenciarlos por activos y renunciados.

Las calificaciones que otorgan las personas que renuncian son mayores en los rangos de 17 a 22 años y en el de 23 a 28 años. Esto se debe entre otras cosas, a que es mayor la población joven que la de edad mayor la que intervino en la presente investigación. Manifestando en la entrevista la gente que cae en estos grupos que no están satisfechos con los factores que conforman esta dimensión pero que por necesidad les fue suficiente para cubrir necesidades y que ahora que ya no están tan presionados deciden retirarse.

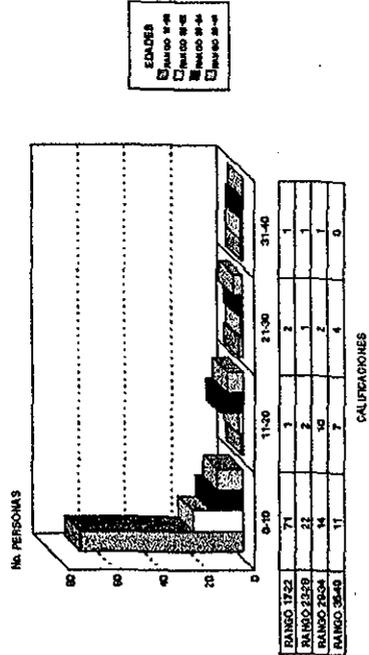
Comparando los datos anteriores con los resultados que obtuvieron el personal que continúa laborando, se nota que no hay diferencia al tener los primeros dos rangos con puntajes mayores a la de los demás. Pero coinciden que no están conformes con lo que reciben por parte de la empresa y que al tener otra oportunidad se retirarían de ella. Mientras las personas que entran en los dos siguientes rangos, que son ya de edad mayor a los 30 años, reportan no estar satisfechos tampoco pero que ellos deben pensar bien el abandonar el trabajo debido a la falta de oportunidades que da el mercado y que además su edad es ya un impedimento para poder conseguir otro empleo. También comentan que esta razón que indican los lleva a tener que tolerar las circunstancias que se presentan en el trabajo y además a tener que resignarse a no ver a sus familias por cumplir con las jornadas tan extensas que deben de cumplir.

# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO EDAD PERSONAL ACTIVO



Gráfica 29

# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO EDAD PERSONAL RENUNCIAS

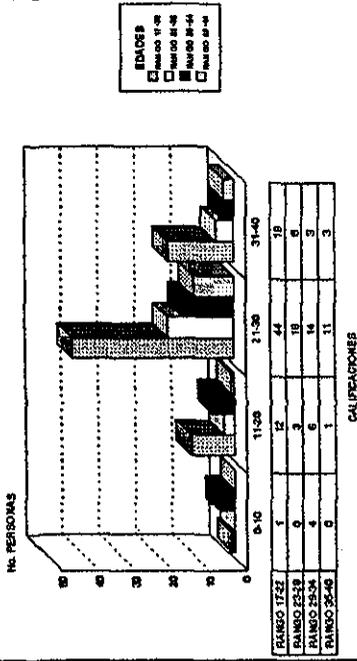


Gráfica 30

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

EDAD  
PERSONAL RENUNCIAS

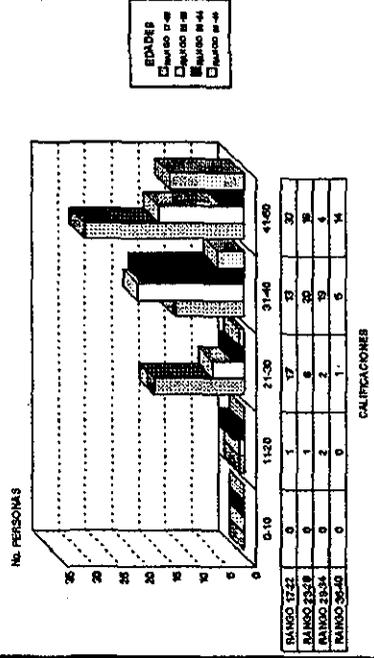


Gráfica 35

Gráfica 36

# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

EDAD  
PERSONAL ACTIVO



Llegamos a nuestro último análisis con la variable de escolaridad, donde la distribución de la población tiende a caer en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria, siendo este último el que agrupa más personas al absorber un 37% de los 300 encuestados, mientras que los otros dos absorben un 26% cada uno de la muestra, y por último el nivel licenciatura tuvo menor presencia al absorber únicamente el 11% de la gente que intervino en la investigación. Con estos porcentajes nos interesó encontrar la razón que existe para tener esta distribución relacionada con esta variable, lo que nos llevó a encontrar que la mayoría de los puestos en la industria requieren, según sus perfiles de puesto, tener estudios de bachillerato, pero por el alto índice de movimiento de personal y lo lento que es el procedimiento de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes acorde a los perfiles, se hacen flexibles para ambos lados tanto para estudios inferiores como para estudios superiores; razón que afecta en los niveles de satisfacción y motivación del personal que labora.

Observemos las gráficas 31 y 32 para ver cómo se distribuyen las calificaciones del nivel de motivación en los grupos de activos y renuncias, donde se puede notar que el rango de más bajos puntajes tiene una gran acumulación de personas con estudios de preparatoria. Por separado, se ve que también caen en este rango las personas que tienen estudios de primaria y secundaria del grupo que renunciaron, mientras que en los activos se tienen mayor cantidad de rangos y calificaciones, los cuales se distribuyen los empleados de una manera equilibrada, pero dando mayores calificaciones las personas que tienen estudios de secundaria; seguidos por el rango de primaria que también consideran que tienen un mayor índice de motivación. Podemos entender que el personal que se siente más motivado a pesar de qué tan satisfecho esté con los factores higiénicos, son los que tienen una menor preparación académica, pero para entenderlo mejor necesitamos observar su nivel de satisfacción con el trabajo.

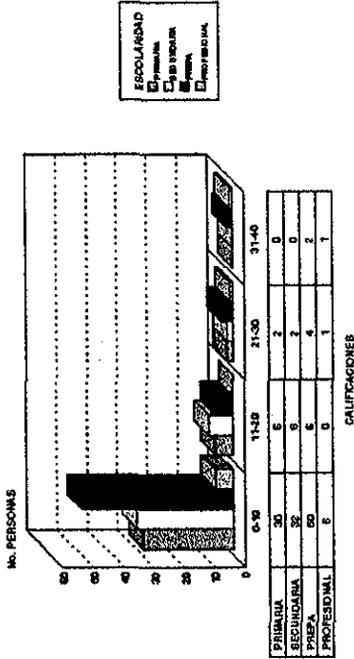
En cuestión de satisfacción se observa en las gráficas 33 y 34, que entre menor sea la preparación académica, más satisfecho se encuentra con el contexto laboral.

En el grupo de personal activo vemos que los puntajes más altos de los reportados pertenecen a la gente con primaria y secundaria, mientras que los puntajes más bajos lo presentan los empleados que tienen preparatoria y licenciatura, aún cuando los perfiles marcan que los nuevos ingresos deben tener estudios de bachillerato mínimo para poder laborar. Con estos resultados se puede recomendar el rediseño de los puestos para disminuir el nivel escolar, para darle preferencia a los que tienen secundaria para poder considerar que se tendrá mayor productividad o menos quejas con los factores higiénicos que brinda la empresa. Claro que se tiene que hacer una evaluación para verificar este planteamiento, pero con los datos que surgen de esta investigación se puede considerar como una posible solución.

En el caso de las renunciadas también es visible que el personal de menor preparación sale sin quejarse tanto como lo hacen los otros dos rangos. En esta variable, es donde al entrevistar a la gente se encuentra con una mayor demanda de derechos laborales entre la gente de mayor preparación, mientras que las personas con primaria y secundaria se nota conformismo (no satisfacción) con lo que reciben, y sin mostrar interés por buscar algo más.

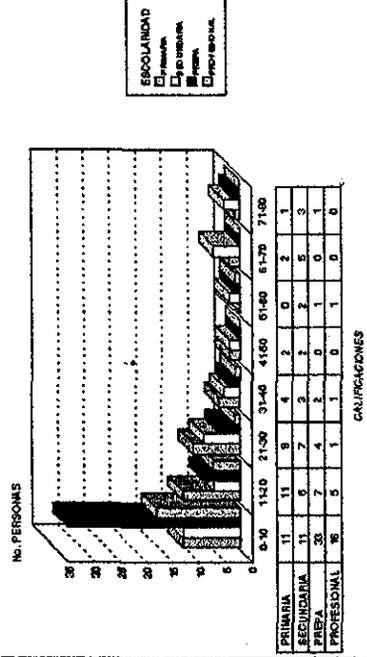
Se considera que esta es una de las variables más importantes a considerar, por la relación que existe de a mayor escolaridad, mayor insatisfacción laboral en los empleados de esta industria.

# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO ESCOLARIDAD PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 31

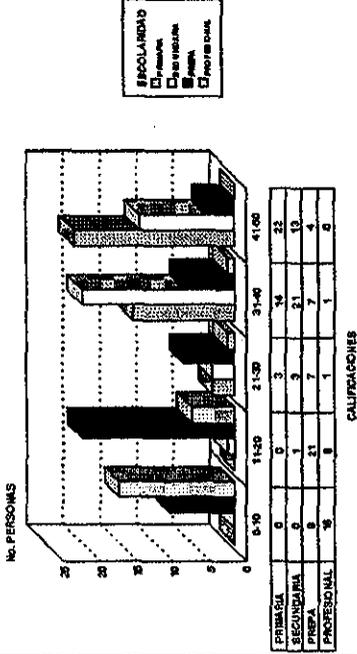
# NIVEL DE MOTIVACION EN EL TRABAJO ESCOLARIDAD PERSONAL ACTIVO



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

## ESCOLARIDAD PERSONAL ACTIVO

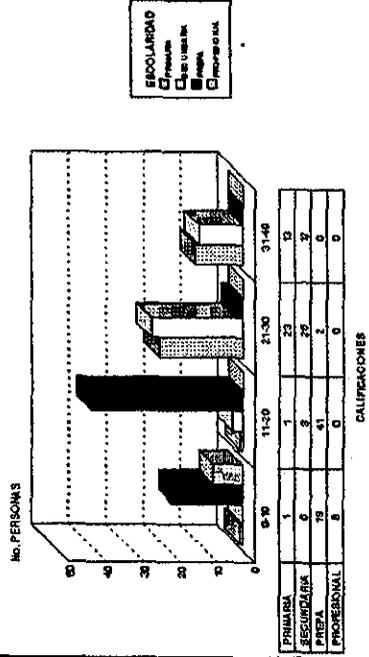


Gráfica 33

Gráfica 34

# NIVEL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

## ESCOLARIDAD PERSONAL RENUNCIAS



Gráfica 34

## CONCLUSIONES

En general podemos concluir que las calificaciones que se obtuvieron en todos los factores de cada grupo fueron de puntajes muy bajos, es decir que se tienen niveles de satisfacción y de motivación muy deficientes en nuestra muestra de la industria restaurantera, tanto en el personal que renunció como en los que siguen activos, siendo nuestra mayor preocupación el personal que continúa laborando y tiene esta percepción del trabajo, ya que no tiene nada que lo afiance a continuar en ese empleo; es decir que tarde que temprano dicho personal, pasará a ser parte del índice de rotación y por tanto los programas y planes que se tienen en cada restaurante no tendrán una continuidad y sí en cambio se tendrán mayores quejas del servicio que se brinda, además de contribuir todo esto a tener un clima laboral desfavorable para el personal de nuevo ingreso .

El papel de los recursos humanos ha pasado desapercibido por los empleados, al tener una capacitación deficiente y por supuesto al mostrar calificaciones tan bajas en lo referente a los factores higiénicos, que deben ser responsabilidad de dicha área para ser modificados de manera que se consiga un mayor rendimiento del personal.

La industria restaurantera es muy complicada al brindar un servicio que depende 100% del papel que desempeñe su capital humano, pero parece que para los directivos son un recurso inagotable, al contar con la alta demanda de empleo y la poca oferta de éste. Ello ha provocado que sus gerentes despidan con toda tranquilidad a la gente y estén solicitando constantemente se les cubra con nuevos ingresos. Durante las entrevistas que se tuvieron con los gerentes de las unidades, nos percatamos de esto al escuchar la frase “El que quiere trabajar, aguanta todo”, y desafortunadamente concuerdan varios gerentes de las distintas empresas que visitamos.

Es necesario, de manera urgente, sensibilizar a los directivos (inicialmente) sobre las consecuencias que trae la rotación de personal y que durante nuestra investigación encontramos las siguientes (que ellos mismos nos informaron):

1. Servicio deficiente y mala imagen ante los clientes (puede llevar a una disminución de la venta).
2. Aumento de merma en alimentos y costo de producción.
3. Contratación de personal sin vocación de servicio y aumento de quejas por los clientes.
4. Deficiencia en los servicios que presta recursos humanos, en cuestión de: selección, rompimiento de perfiles y capacitación, por la urgencia de cubrir semanalmente 150 vacantes en cada empresa.
5. Aumento en el índice de accidentes laborales, que lleva a un aumento en la prima de riesgo del seguro social.
6. Desorganización e incumplimiento de procedimientos (si existen en la empresa)
7. La rotación de personal provoca mayor rotación de personal, al tener que exigir doble al personal que se queda.
8. Disminución de la productividad tanto por empleado como por restaurante.

Son las ocho consecuencias que para la gente que dirige empresas de este ramo, son las que más les afecta en sus resultados. Cabe aclarar que en los puntos que mencionan la disminución de venta y productividad, deben considerarse otros factores que intervienen como por ejemplo, en el caso de la venta: los precios y calidad de la materia prima. Y en el caso de la productividad deben considerarse las dimensiones que tratamos durante la investigación: los niveles de satisfacción y motivación, entre otras cosas. Por supuesto que la rotación afecta en esos puntos pero no es todo lo que interviene para tener malos resultados.

El instrumento "Cuestionario para el diagnóstico del trabajo" que se empleó puede ser útil para brindar las dimensiones y factores que influyen en el comportamiento de las personas ante el trabajo, pero se considera que se debe pulir debido a que son preguntas muy abiertas y tienen una probabilidad de error alta. Es cierto que ya fue empleada en investigaciones anteriores pero considero que da resultados "subjetivos", en algunas preguntas, y que influyen en los totales de los niveles. Aunque también es necesario reconocer que brinda elementos suficientes para poder señalar posibles causas de la rotación de personal y realizar planes de acción y mejora del trabajo con el fin, no únicamente de disminuir este problema sino de hasta de rediseñar funciones y puestos.

En el caso de nuestra investigación podemos concluir que las causas que intervienen para la rotación de personal, basándonos en la teoría de Herzberg y evaluado por el cuestionario de diagnóstico del trabajo, son:

- Las actitudes gerenciales y directivas hacia los empleados
- La pobre remuneración y alta exigencia de trabajo que tiene el personal
- La falta de organización y procedimientos dentro del restaurante
- La falta de perfiles reales y la contratación de personal sin vocación para el servicio
- La falta de capacitación y retroalimentación para el empleado.

Estos son los factores que más bajas calificaciones obtuvieron (aun cuando es necesario repetir que las calificaciones que se obtuvieron están dentro del rango más bajo de las escalas del instrumento, por lo que se analizó con las calificaciones obtenidas y no con la escala) y que nos sirven para fundamentar nuestra propuesta final de la investigación.

Por último, se concluye que nuestra hipótesis general de la investigación "LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, ASOCIADOS A LAS DIMENSIONES HIGIENE Y MOTIVACIÓN, AFECTAN SIGNIFICATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS", es aceptada, basándonos en todos los resultados antes mencionados.

## PROPUESTA.

Se recomienda a la dirección general de cada empresa, a la cámara restaurantera o a la asociación de restaurantes que son las organizaciones que guían el funcionamiento de la industria, realicen en cada empresa que conforma a ésta, un diagnóstico de trabajo referente a los puntos que se tocaron en el presente trabajo para establecer cual es la situación real que están viviendo sus empleados. Junto con esto solicitar al departamento de recursos humanos haga un estudio de la rotación de personal que han participado en los últimos dos años, señalando causas que originaron el movimiento de éste y porcentajes mensuales para observar qué tan constante es este movimiento; además de solicitar al departamento de operaciones el impacto que tuvo esa rotación en esos periodos para sensibilizar a los directivos del efecto que tienen con este problema; además de fomentar el trabajo conjunto de los dos departamentos, necesario para poder realizar cambios.

Posteriormente hacer una revisión de los perfiles, procedimientos y normas que rigen actualmente en los restaurantes, para hacer las modificaciones necesarias y tener a la persona correcta en el lugar correcto. Dando mayor peso a la rotación de personal en la evaluación del gerente de unidad, para así obligarlo a estar pendiente del movimientos de personal que trabaje con él; mientras no le afecte directamente al gerente que las vendedoras se vayan, él seguirá dando malos tratos y sacando al personal. Debido a que en las evaluaciones que se tienen hoy día en las empresas para los gerentes se basan en un 85% en la venta que se realiza, el gerente de una manera u otra busca llegar a dicho presupuesto, aún cuando esto le cueste cambiar toda su planilla durante un mes. Podrá hacerlo una o dos veces, pero cuando no llega, instantáneamente se justifica a través del alto índice de personal de nuevo ingreso que le provoca problemas y un alto costo. Por ello, para prevenir que se bajen las ventas y se disparen los costos, es necesario diseñar

Por último, se concluye que nuestra hipótesis general de la investigación "LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, ASOCIADOS A LAS DIMENSIONES HIGIENE Y MOTIVACIÓN, AFECTAN SIGNIFICATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS", es aceptada, basándonos en todos los resultados antes mencionados.

## PROPUESTA.

Se recomienda a la dirección general de cada empresa, a la cámara restaurantera o a la asociación de restaurantes que son las organizaciones que guían el funcionamiento de la industria, realicen en cada empresa que conforma a ésta, un diagnóstico de trabajo referente a los puntos que se tocaron en el presente trabajo para establecer cual es la situación real que están viviendo sus empleados. Junto con esto solicitar al departamento de recursos humanos haga un estudio de la rotación de personal que han participado en los últimos dos años, señalando causas que originaron el movimiento de éste y porcentajes mensuales para observar qué tan constante es este movimiento; además de solicitar al departamento de operaciones el impacto que tuvo esa rotación en esos periodos para sensibilizar a los directivos del efecto que tienen con este problema; además de fomentar el trabajo conjunto de los dos departamentos, necesario para poder realizar cambios.

Posteriormente hacer una revisión de los perfiles, procedimientos y normas que rigen actualmente en los restaurantes, para hacer las modificaciones necesarias y tener a la persona correcta en el lugar correcto. Dando mayor peso a la rotación de personal en la evaluación del gerente de unidad, para así obligarlo a estar pendiente del movimientos de personal que trabaje con él; mientras no le afecte directamente al gerente que las vendedoras se vayan, él seguirá dando malos tratos y sacando al personal. Debido a que en las evaluaciones que se tienen hoy día en las empresas para los gerentes se basan en un 85% en la venta que se realiza, el gerente de una manera u otra busca llegar a dicho presupuesto, aún cuando esto le cueste cambiar toda su planilla durante un mes. Podrá hacerlo una o dos veces, pero cuando no llega, instantáneamente se justifica a través del alto índice de personal de nuevo ingreso que le provoca problemas y un alto costo. Por ello, para prevenir que se bajen las ventas y se disparen los costos, es necesario diseñar

estrategias donde involucren a los responsables de recursos humanos, a los mandos gerenciales y directivos para lograr que sea constante el trabajo de cada persona.

Obviamente se recomienda aumentar las remuneraciones y disminuir las jornadas de trabajo, pero se sabe que esto es difícil de realizar. Por lo que se recomienda otorgar remuneraciones alternas; como por ejemplo: el brindar un fin de semana después de dos semanas de carga de trabajo, o conseguirle descuentos en centros de diversión que puedan ser aprovechados por su familia, etc.

Establecer programas de vida y carrera, que sirvan para estimular al personal en la búsqueda de crecimiento tanto laboral como económico, y que sirvan también para conservar a los mejores elementos que podrán capacitar a los puestos inferiores (por los que él ya paso anteriormente) y se muestre como un ejemplo para los demás del crecimiento que ofrece la empresa y la importancia que la empresa le da a sus empleados. Todo esto va ligado al desarrollo de los planes y programas de capacitación dirigidos al personal de nuevo ingreso y al personal antiguo, de manera que ellos se sientan capaces de cubrir las nuevas funciones que se le otorguen, o sean capaces de intervenir de manera directa en la búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos de la unidad o de la empresa.

De manera conjunta establecer un plan de evaluación de la productividad de cada uno de los miembros del restaurante, de manera que cada quien pueda ver su desempeño y reciba los comentarios necesarios, por parte de su jefe directo, para mejorar sus fallas o continuar con su desempeño hasta superarlo.

Con estas medidas se empieza a estimular los niveles de motivación, de manera que ayuden a mejorar los niveles de satisfacción con el trabajo.

Pero lo principal es que las empresas empiecen a tomar medidas sobre este asunto, de lo contrario seguirá el ciclo vicioso de entrada y salida de personas sin ningún beneficio para la empresa ni para el empleado. Todo esto tiene como base el diagnóstico real de la situación que viven, de otra manera se construirá sobre nubes, de modo que tarde que temprano se caiga y continúe el problema o se empeore.

## BIBLIOGRAFIA:

- 1) AGUILAR, H y DÍAZ, T. (1989). "Motivación de logro y satisfacción en el trabajo" México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- 2) AIKEN, Lewis (1996). "Tests Psicológicos y evaluaciones" octava edición. México, Edit. Prentice Hall.
- 3) ALATORRE, Javier (1991). "Criterios para la elaboración de documentos psicológicos. (Traducción selectiva del "publication manual of the psychological association"). México, Centro de documentación.
- 4) ANDA, María (1997). "Evaluación de recursos humanos en el sector público". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Administración.
- 5) Apuntes de las materias de: seminario 1, dirección de recursos humanos, dirección de operaciones, planeación estratégica y desarrollo organizacional.
- 6) ARIAS, Fernando (1994). "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Trillas.
- 7) Asociación Mexicana de Restaurantes 1999 "Manual de presentación"
- 8) BABSON, S. (1986). "Rotación, depresión y obsolescencia de recursos humanos para el personal". México, Edit. Limusa.
- 9) BARRY (1996). "Principios de la Administración de las operaciones". México, Edit. Prentice Hall.
- 10) BEER, M. Lawrence, P.R. (1989) "Dirección de los Recursos humanos: Técnicas de Harvard Business School". México, CECSA
- 11) BERMEJO, S. (1989). "Satisfacción laboral en un grupo de policías auxiliares". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- 12) BLANCHARD, Hersey (1972) "La administración y el comportamiento humano". México, Universidad abierta, Edit. Trillas.
- 13) BLUM, M. (1994) "Psicología industrial, fundamentos teóricos y sociales". México, Edit. Trillas.
- 14) BLUM, M. y Naylor, J. (1976) "Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales". México, Edit. Trillas.
- 15) BUFFA, Sarin (1992). "Administración de producción y operaciones". México, Edit. Limusa.

- 16) CANTE, L.(1998). "Rotación de Personal con relación a la satisfacción laboral en una compañía de seguridad". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- 17) CARSTEN, J. y Spector, P (1987) "unemployment, job satisfaction and Employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky Model" *Journal of applied psychology*, 72 (3).
- 18) CERVANTES, Agustín (1988). "Administración de Recursos Humanos en una empresa hotelera". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis facultad de Estudios Superiores de Administración, Cuautitlan.
- 19) CUENCA, P. (1982). "Rotación de personal a nivel operativo en una institución de crédito del área metropolitana". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Administración.
- 20) CRUZ, D. (1999). "La satisfacción en el trabajo y su relación con la motivación". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Administración.
- 21) CHAVEZ, Calderón.(1987). "Métodos de investigación". México, Edit. Cultural.
- 22) CHIAVENATO, Idalberto (1998). "Introducción a la teoría general de la administración". Colombia, Edit. Mc Graw Hill.
- 23) CHIAVENATO, Idalberto (1989). "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 24) CHRISTOPHER, Heskett y Sasser (1999). "El rentable negocio de la recuperación del servicio". México, Artículo traducido por ICAMI.
- 25) CHRUDEN, H. y Sherman, A.(1985). "Administración de personal". México, C.E.C.S.A
- 26) DALTON, D. y TODOR, M. (1977) "Funcional turnover and emperical assesment" *Journal of applied psychology* Vol.3 No. 23.
- 27) DAVIS, K. y Newstron, W. (1988). "El comportamiento organizacional". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 28) DAVIS, Keith (1996). "Comportamiento humano en el trabajo ". México, Edit. Mc Graw Hill octava edición.
- 29) DE LA VEGA, Carlos (1990). "Un paso... hacia el método científico". Instituto Politécnico Nacional.
- 30) DELGADO, Saul (1999). "¿Solución o un problema nuevo?". México, Manual Grupo Alsea.

- 31) DESSLER, Gary (1994). "Human resource management". New Jersey, Edit. Prentice Hall, sixth edition.
- 32) DRUCKER, Peter. (1993). "Gerencia Para el Futuro". Norma, Santafé de Bogotá.
- 33) DRUCKER, Peter. (1990). "Las Nuevas Realidades". Norma, Santafé de Bogotá.
- 34) DRUCKER, Peter. (1993). "La Nueva Sociedad de las Organizaciones". Harvard Business Review, septiembre.octubre/1992. Ciudad de México.
- 35) DRUCKER, Peter, (1972). "Qué Hay Detrás del Éxito Japonés ?". Clásicos Harvard de la Administración (Vol. X). Educar, Ciudad de México.
- 36) EDWIN, Flippo (1997). "Principios de Administración de personal". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 37) ESTEVEZ, José (1986). " La productividad en base a la aplicación de las técnicas de administración de personal y de auditoría de Recursos Humanos". México, Universidad LA SALLE, Tesis de Administración.
- 38) EVERETT, Adam(1991). " Administración de la producción y las operaciones" cuarta edición. México, Edit. Prentice Hall.
- 39) FLIPPO, E. (1978). "Principios de administración de personal". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 40) GARCÍA, G.(1985). " Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: un estudio comparativo". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Maestría en Psicología.
- 41) GARCÍA, María (1997)- "Asesoría de recursos humanos para reducir el índice de rotación de personal en una planta textil". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología.
- 42) GERENCIA 4, (1982) Universidad la Salle, Escuela de Contabilidad y administración México, D.F. Vol. II
- 43) GILLEMAN, Saúl (1978). "Motivación y Productividad". México, Edit Diana.
- 44) GOLDHABER, Gerald (1977). "Comunicación Organizacional". México, Edit. Logos Consorcio.
- 45) GRIFFETH, R. y Hom, P. (1988). "A comparison of different conceptualization of perceived alternatives in turnover reseach". Journal of organizational behavior 9

- 46) "GUÍA para la obtención del grado de maestro" (2000) Folleto de la división de estudios de posgrado de la facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 47) HACKMAN, RICHARD y OLDHAM (1975). "Desarrollo del cuestionario para el diagnóstico del trabajo". México, Revista de Psicología Aplicada, Vol. 60, No. 2, 159-170
- 48) HAMPTON, David (1996). "Administración contemporánea" Primera edición. México, Edit. Mc Graw Hill.
- 49) HARTJEN (1999). "El manejo de restaurantes, (Guía para gerentes y propietarios)". México, Edit. Limusa.
- 50) HENEMAN, H. (1989). "Administración de recursos humanos". México, Edit. Continental (3ª edición).
- 51) HERNÁNDEZ, Ramírez M. (1994). "Rotación de personal y sus causas en cuatro empresas de servicio". México, Universidad del Valle de México, TESIS de Licenciatura en Psicología.
- 52) HERNANDEZ SAMPIERI (1997) "Metodología de la investigación. Segunda edición" México, Edit. Mc Graw Hill.
- 53) HERZBERG, Frederick (1966). "Work and the nature of man". Primera edición. Editorial World Publishing Company.
- 54) HODGE, B. J. (1998). "Teoría de la organización. Un enfoque estratégico". España, Edit. Prentice hall.
- 55) INEGI "Enumeración Urbana de establecimientos 1993, Enumeración integral 1998"
- 56) IVANCEVICH, John (1996). "Organizational behavior and management". New York, Edit. Mc Graw Hill fourth edition.
- 57) KANFER, R.; Crosby, J. Y Bandt (1988). "Investigating Behavioral antecedents of turnover at three jobtenure levels". Journal of Applied Psychology 73 (2).
- 58) KAPLAN, E. Granrose (1993). "Factors influencing women's disposition to leave an organizational following childbirth". Employee responsibilities and rights journal. 6 (1)
- 59) KNAPP, H. (1965). "Por que cambia el personal de empresa". Barcelona, Edit. Sagitario.
- 60) KOONTZ, O'Donnell (1990). "Administración ". México, Edit. Mc Graw Hill

61) LEAL, Héctor (2000) "Elaboración de una investigación experimental para mejorar los tipos de administración y el clima organizacional, estudio de caso en farmacias". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Administración.

62) LEIZOREK, Sergio (1973). "Aspectos contables de la industria restaurantera". México, ITAM, Tesis Licenciatura en Contabilidad.

63) LEONARD, William (1987). " Auditoria administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos". México, Editorial Diana.

64) LEVIN and RUBIN (1996). "Estadística para administradores" sexta edición. México, Edit. Prentice Hall.

65) LÓPEZ, T. (1993). "Rotación de Personal en una empresa del sector privado: sus causas y como disminuirla". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología, Facultad de Estudios Superiores de Iztacala.

66) LUNDGREN, Earl (1976). "Dirección organizativa y procedimientos". México, Edit. Logos Consorcio.

67) MAIER, N. (1977) "Psicología Industrial". Barcelona, Edit. Rialp.

68) MANJARREZ, Cesar (1982). " El funcionamiento de recursos humanos en México". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Administración.

69) MANUAL DE OPERACIONES 2000 (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)

70) MANUAL DE RECURSOS HUMANOS 2000 (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)

71) MANUAL DE INDUCCIÓN 2000 (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)

72) MANUAL DE SERVICIO 2000 (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)

73) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RESTAURANTEROS 2000 (de las 5 empresas que participaron en la Tesis)

74) MARTÍNEZ, G.(1995). " La rotación de personal en industrias plásticas Impacto S.A. de C.V.: auditoría administrativa". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Administración.

75) MAYA, José (1998). " Modelo de Calidad y productividad para la administración de Recursos Humanos". México, Universidad Panamericana, Tesis de Licenciatura en Administración.

- 76) MELAMED, T. (1993). "Market conditions and job tenure: a retrospective study" *Psychological reports*, 72.
- 77) MONDRAGÓN, C.(1999) "Análisis de los factores que inciden en el problema de rotación de personal en una empresa refresquera y una alternativa desde el punto de vista psicológico" Reporte de trabajo profesional. México, Licenciatura en Psicología ENEP Iztacala UNAM.
- 78) MOORE (1997). "Administración de la operación". México, Edit. Diana.
- 79) MORA, María (1991). "Satisfacción laboral" México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis Licenciatura en Psicología.
- 80) MORALES, M. (1979). "Rotación de personal". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en administración.
- 81) MUÑOZ, C.(1985). "La rotación de personal problema de la cámara nacional de la industria de la transformación". México, Universidad LA SALLE, TESIS de licenciatura en administración.
- 82) NASH, M. (1988). "Como incrementar la productividad del recurso humano". México, Edit. Norma.
- 83) NELSON, Bob (1996). "1001 Formas de recompensar a los empleados. Norma Bogotá.
- 84) NUÑEZ, E. (1994). "Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en psicología, ENEP Iztacala.
- 85) OETTINGER, M.(1983). "Rotación de personal a nivel ejecutivo". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS de Licenciatura en Psicología.
- 86) OLIVER, Sergio (1986). "Aplicación de la teoría dual de factores motivacionales e higiene de F. Herzberg a una organización en México". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología..
- 87) PASCALE y ATHOS (1984). "El secreto de la técnica empresarial japonesa". México, Edit. Grijalbo.
- 88) PIGORS, p. y Myers, C.(1979). "Administración de personal, un punto de vista y un método". México, C.E.C.S.A
- 89) PIGORS, Paul (1965). "Personnel administration. A point of view and a Method". New York, Edit. Mc Graw Hill.

- 90) PIUGERVERT. (1972). "Manual de psicología industrial". México, C.E.C.S.A.
- 91) PONCE, Humberto (1999). "La administración de personal". México, Nota técnica elaborada por el departamento de Desarrollo Académico del ICAMI.
- 92) PORTER, W. y Steers, R.(1973). "Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism". Psychological Bulletin, 80 (2).
- 93) REYES, P. (1982). "Administración de personal". México, Edit. Limusa.
- 94) ROBBINS, S.(1987). "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones". México, Edit. Prentice-hall.
- 95) ROBBINS, Stephen (1996). "Comportamiento organizacional ". México, Edit. Prentice Hall, séptima edición.
- 96) RAMÍREZ, Alejandro (1974). "Estudio experimental acerca de algunos factores de la teoría motivacional de Frederick Herzberg". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- 97) RAMOS, Fernando (1984). "Administración de alimentos y bebidas". México, C.E.C.S.A.
- 98) RODRÍGUEZ, Aguirre (1990). " Satisfacción laboral en mujeres conductoras del STC metro". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- 99) RODRÍGUEZ, E. (1988). "Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)" serie: Capacitación integral 2ª edición. México, Edit. Manual Moderno.
- 100) RODRÍGUEZ, Nicolás. Artículo "La administración de los Recursos Humanos y la evaluación del desempeño" REVISTA: Ciencia, arte y cultura: IPN Nueva época Año 5 Número 26 Vol, II Julio-Agosto 1999
- 101) RUSSELL, L. Ackoff (1981). " El arte de resolver problemas. Las fábulas de Ackoff". México, Editorial Limusa.
- 102) SANCHEZ, Rogelio (1981). "Administración de Recursos Humanos".México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de la facultad de Ciencias.
- 103) SANDOVAL, Rosa (1994). " Procesos Psicosociales: consecuencia de la falta de inducción". México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Licenciatura en Psicología.
- 104) Secretaría de Turismo (1993). "Manual de recursos humanos para restaurantes". México, Edit. Limusa.

- 105) SIEGEL, L. (1973) "Psicología industrial". México, Edit. Continental.
- 106) SCHROEDER (1994). "Administración de operaciones". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 107) SCHULTZ (1991) "Psicología industrial" Tercera edición. México, Edit. Mc Graw Hill.
- 108) SMITH, H. (1955). "Psychology of industry Behaviour". USA, Edit. Mc Graw Hill.
- 109) SOTO, M. (1987). "Intervención del psicólogo en un caso específico de rotación de personal". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS Licenciatura en psicología, ENEP Iztacala.
- 110) STONER, James (1996). " Administración". México, Edit. Prentice Hall.
- 111) TESTA, G. (1973). "Organización y dirección de personal". Bilbao, Edit. Deusto.
- 112) TRUJILLO, Martha (1979). "Un diagnostico sobre administración de recursos humanos". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS Licenciatura en psicología.
- 113) WERTHER, William (1985). "Administración de personal y Recursos humanos". México, Edit. Mc Graw Hill.
- 114) ZEPEDA M. (1998). " Las actitudes de servicio y competencia. Diagnóstico a través de los factores de cultura organizacional". México, Universidad Nacional Autónoma de México, TESIS Licenciatura en Administración.

**ANEXOS**

# CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

190

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" en la columna que mejor refleje su forma de pensar y sentir, solo en caso de no inclinarse hacia ningún lado marque la columna de neutral. Por favor, no deje puntos sin contestar.

	ASPECTOS A CONSIDERAR	1	2	3	4	5
		MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NEUTRAL	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1)	Servicios que brinda la Empresa a sus empleados.					
2)	Habilidad de su jefe para orientarlo en la realización de su trabajo.					
3)	Variedad o diversidad de sus actividades					
4)	Trato por parte de sus jefes.					
5)	Instalaciones en áreas comunes.					
6)	Organización de horarios de trabajo.					
7)	Nivel de interés y de participación de sus compañeros de trabajo en las actividades.					
8)	Tipo de normas impuestas por la Dirección General.					
9)	Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de sus actividades.					
10)	Importancia de su trabajo para el logro de metas de la empresa.					
11)	Actitud de la Gerencia ante problemas y logros del grupo.					
12)	Tiempo que emplea su jefe para informarle sobre el resultado del trabajo que usted realiza.					
13)	Políticas de la Empresa (normas de disciplina, reglas, etc).					
14)	Atención por parte de su jefe cuando se presentan cambios o problemas					
15)	Variedad de habilidades requeridas para realizar su trabajo.					
16)	Asignación de grupos de trabajo.					
17)	Información que le proporcionan sobre los objetivos y alcances de cada nueva act.					
18)	Capacidad de sus jefes para mantener el grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19)	Estímulos de sus compañeros en sus logros y fracasos.					
20)	Necesidad de superación que exigen algunas actividades.					
21)	Nivel de exigencia de su jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22)	Visión global de sus objetivos a lograr en cada período.					
23)	Normas de seguridad e higiene.					
24)	Calidad y cantidad de beneficios sociales que le brinda la Empresa.					
25)	Ventilación e iluminación de su lugar de trabajo.					

# CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

191

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" en la columna que mejor refleje su forma de pensar y sentir, solo en caso de no inclinarse hacia ningún lado marque la columna de neutral. Por favor, no deje puntos sin contestar.

ASPECTOS A CONSIDERAR	1	2	3	4	5
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NEUTRAL	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
26) Certeza en que a través de sus acts, logrará tanto las metas individuales como de la empresa					
27) Dificultad de habilidades que requiere su trabajo					
28) Oportunidades para desempeñarse y lograr sus objetivos personales.					
29) Información oportuna sobre los resultados de la evaluación de su trabajo					
30) Conciencia de que su grado de rendimiento afecta al resto del grupo.					
31) Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32) Tipo de información que le brinda su jefe sobre los errores y fallas detectadas					
33) Tiempo que dedica su jefe a la revisión y evaluación conjunta de sus actividades hechas					
34) Posibilidad de participar en la toma de decisiones que afectan al grupo.					
35) Observaciones y recomendaciones de su jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36) Interés de los directivos por reconocer méritos y apoyar a superar fallas.					
37) Instalaciones sanitarias					
38) Calidad de las relaciones entre compañeros					
39) Dominio de su jefe sobre los conocimientos requeridos en su área.					
40) Sanciones disciplinarias previstas.					
41) Sistema salarial de la Empresa.					
42) Capacidad de su jefe para llevar al grupo al logro de metas.					
43) Información que le brindan sobre la importancia de su trabajo.					
44) Planificación y organización de actividades					
45) Libertad para expresar su ideas y sugerir cambios.					
46) Los tipos de control de calidad me obligan a hacer uso de mis capacidades y habilidades.					
47) Reconocimientos oficiales cuando usted tiene una intervención destacada.					
48) Amplitud y comodidad de su lugar de trabajo.					
49) Atención y apoyo que ofrece la empresa al personal para trámites administrativos internos.					
50) Las actividades desempeñadas representan facilidades para que usted desarrolle sus habilidades.					

# CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

192

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" en la columna que mejor refleje su forma de pensar y sentir, solo en caso de no inclinarse hacia ningún lado marque la columna de neutral. Por favor, no deje puntos sin contestar.

ASPECTOS A CONSIDERAR		1	2	3	4	5
		MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NEUTRAL	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
51)	Sistema de estímulos económicos y de otro tipo usado por la empresa para premiar el alto desempeño.					
52)	Sentimientos de estar realizando lo que se quiere y le gusta.					
53)	Acceso a información requerida para el desarrollo de su trabajo.					
54)	Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
55)	Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con su actividad					
56)	Estímulos que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57)	Forma en que su jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58)	Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59)	El interés de la empresa por eliminar el trabajo monótono y rutinario me ayudan a mejorar mi habilidad y destreza.					
60)	Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Development of the Job Diagnostic Survey

J. Richard Hackman  
Yale University

Greg R. Oldham  
Department of Business Administration,  
University of Illinois at Urbana-Champaign

The properties and uses of the Job Diagnostic Survey (JDS) are described. The JDS is intended (a) to diagnose existing jobs to determine if (and how) they might be redesigned to improve employee motivation and productivity, and (b) to evaluate the effects of job changes on employees. The instrument is based on a specific theory of how job design affects work motivation, and provides measures of (a) objective job dimensions, (b) individual psychological states resulting from these dimensions, (c) affective reactions of employees to the job and work setting, and (d) individual growth need strength (interpreted as the readiness of individuals to respond to "enriched" jobs). Reliability and validity data are summarized for 658 employees on 62 different jobs in 7 organizations who have responded to a revised version of the instrument.

As both organizational productivity and employee alienation from work become increasingly problematic in American society, more and more organizations are turning to the redesign of work as a strategy for organizational change directed toward solving these problems (cf. Davis & Taylor, 1972; Ford, 1969; Maher, 1971). Indeed, one particular application of work redesign, job enrichment, seems about to become something of a *fad* among managers and organizational consultants.

As yet, however, a solid body of knowledge about the consequences of job enrichment has not emerged from behavioral science research. Neither are there abundant data available about the relative effectiveness of various strategies for implementing work redesign projects (Hulin & Blood, 1968; Porter, Lawler, & Hackman, 1975, chap. 10).

This report was prepared in connection with research supported by the Office of Naval Research (Organizational Effectiveness Research Program, Contract N00014-67A-0097-0026, NR 170-744) and by the U.S. Department of Labor (Manpower Administration, Grant 21-09-74-14).

The authors express great appreciation to members of the Roy W. Walters & Associates consulting firm for assistance in gaining access to the organizations where this research was conducted and to Kenneth Brousseau, Daniel Feldman, and Linda Frank for assistance in data collection and analysis.

Requests for reprints should be addressed to J. Richard Hackman, 56 Hillhouse Avenue, Yale University, New Haven, Connecticut 06520.

There are a number of reasons for this unfortunate state of affairs. Some of them have to do with the adequacy of existing theories about how jobs affect people; others derive from methodological difficulties in carrying out job redesign experiments in on-going organizations. Yet perhaps one of the most compelling explanations for the paucity of knowledge about work redesign is also one of the most basic: namely, that our capability to *measure* (and thereby understand) what happens when jobs are changed has been very limited.

The present article reports the development of a measurement tool, the Job Diagnostic Survey (JDS), which may be helpful in filling this void in research and action projects involving the redesign of work. Specifically, (a) the conceptual basis of the instrument is presented; (b) the instrument itself is briefly described; (c) the empirical properties of the instrument are presented and discussed; and (d) the uses and limitations of the instrument are explored.

It should be kept in mind throughout that the instrument is designed to be of use both in the *diagnosis* of jobs prior to their redesign, and in *research and evaluation* activities aimed at assessing the effects of redesigned jobs on the people who do them. We believe that use of such an instrument to diagnose the motivational properties of jobs prior to redesign should aid change agents in

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

wisely planning and implementing work redesign projects. Moreover, the availability of a standardized instrument for use in evaluating the effects of such projects should facilitate efforts by behavioral scientists to understand how and why job enrichment works when it does work—and what has gone wrong when it does not.

CONCEPTUAL BASIS OF THE INSTRUMENT

Any measuring device is based on some underlying theory of "what's important" regarding the phenomena under consideration (even if such a theory is implicit), and this instrument is no exception. The theory which gave rise to the present instrument is based on earlier work by Turner and Lawrence (1965) and by Hackman and Lawler (1971). It is sketched briefly below to provide a context for understanding and interpreting the measures generated by the instrument. For a more detailed description and discussion of the theory itself, see Hackman and Oldham (Note 1).

The basic theory is presented in Figure 1. It proposes that positive personal and work

outcomes (high internal motivation, high work satisfaction, high quality performance, and low absenteeism and turnover) are obtained when three "critical psychological states" are present for a given employee (experienced meaningfulness of the work, experienced responsibility for the outcomes of the work, and knowledge of the results of the work activities). All three of the psychological states must be present for the positive outcomes to be realized.

The theory proposes that these critical psychological states are created by the presence of five "core" job dimensions. Experienced meaningfulness of the work is enhanced primarily by three of the core dimensions: skill variety, task identity, and task significance. Experienced responsibility for work outcomes is increased when a job has high autonomy. Knowledge of results is increased when a job is high on feedback. Following the theory diagrammed in Figure 1, it is possible to generate a summary score reflecting the overall "motivating potential" of a job in terms of the core job dimensions. The score is computed as follows:

Motivating Potential Score (MPS)

$$= \left[ \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times (\text{Autonomy}) \times (\text{Feedback}).$$

As can be seen from the formula, an increase in any of the core dimensions will increase the MPS; but (because of the multiplicative relationship among its components) if any of the three major components of MPS is low, the resulting MPS also must be low. The rationale for the MPS measure is discussed in detail by Hackman and Oldham (Note 1).

A job high in motivating potential will not affect all individuals in the same way. In particular, people who strongly value and desire personal feelings of accomplishment and growth should respond very positively to a job which is high on the core dimensions; individuals who do not value personal growth and accomplishment may find such a job anxiety arousing and may be uncomfortably

"stretched" by it. Therefore, individual growth need strength is shown in Figure 1 as a moderator of the other theory-specified relationships.

DESCRIPTION OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

The Job Diagnostic Survey (JDS), taken by employees who work on any given job, provides for that job measures of each of the concepts specified in the theoretical framework. In addition, the instrument provides several supplementary measures of respondents' reactions to their work.

The JDS has its origins in previous methodologies developed by Turner and Lawrence (1965) and by Hackman and Lawler (1971).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DEVELOPMENT OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

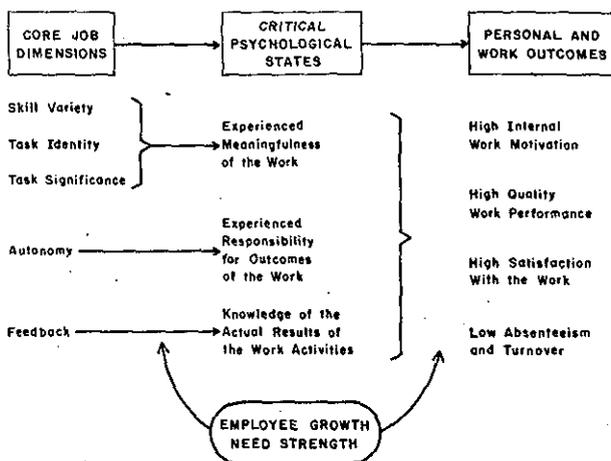


FIGURE 1. A theoretical model relating the core job dimensions, the critical psychological states, and on-the-job outcomes (as moderated by employee growth need strength).

Many of the scales and items used by these researchers are retained, in revised form, in the JDS. The JDS itself has undergone three major revisions over a 2-year developmental period. In its various forms, it has been taken by over 1,500 individuals working on more than 100 different jobs in about 15 different organizations.

Revisions of the instrument were based on both psychometric and substantive considerations. On the one hand, items were added, deleted, and altered to maximize scale reliabilities and the empirical discrimination among scales. At the same time, however, efforts were made to keep the content of the items tapping a given construct as heterogeneous as possible, to maximize the substantive "richness" of the measures. Throughout the development of the JDS, analyses were conducted to assess the validity of the theory on which the instrument is based—and the findings were used to revise and refine the theory simultaneously with the improvement of the instrument itself.

The specific measures obtained from the JDS are described below. Each class of variables (except the "specific satisfactions") is measured in two different sections of the JDS

and by items written in two different formats, thereby decreasing the degree to which substantive content and measurement technique are confounded within the instrument. Seven-point response scales are used throughout (1 = low, 7 = high). The full instrument—and a detailed discussion of item content and format—are provided in a separate report (Hackman & Oldham, Note 2).

#### Job Dimensions

The JDS provides measures of the five core dimensions shown in Figure 1, which are defined as follows:

*Skill variety.* The degree to which a job requires a variety of different activities in carrying out the work, which involve the use of a number of different skills and talents of the employee.

*Task identity.* The degree to which the job requires completion of a "whole" and identifiable piece of work—that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome.

*Task significance.* The degree to which the job has a substantial impact on the lives or work of other people—whether in the immediate organization or in the external environment.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Autonomy.** The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out.

**Feedback from the job itself.** The degree to which carrying out the work activities required by the job results in the employee obtaining direct and clear information about the effectiveness of his or her performance.

In addition, measures are obtained for two supplementary dimensions which have been found to be helpful in understanding jobs and employee reactions to them. These are:

**Feedback from agents.** The degree to which the employee receives clear information about his or her performance from supervisors or from co-workers. (This dimension is not, strictly speaking, a characteristic of the job itself. It is included to provide information to supplement that provided by the "feedback from the job itself" dimension.)

**Dealing with others.** The degree to which the job requires the employee to work closely with other people in carrying out the work activities (including dealings with other organization members and with external organizational "clients.")

As noted earlier, scores on the job dimensions are obtained from items in two sections of the instrument. In the first section, respondents indicate directly on the seven-point response scale the amount of each job characteristic they perceive to be present in their job; in the second section, respondents indicate the accuracy of a number of statements about the characteristics of their job.

### Critical Psychological States

The JDS provides measures of each of the three psychological states shown in Figure 1 as mediating between the core job dimensions and the outcomes of the work. These are:

**Experienced meaningfulness of the work.** The degree to which the employee experiences the job as one which is generally meaningful, valuable, and worthwhile.

**Experienced responsibility for work outcomes.** The degree to which the employee feels personally accountable and responsible for the results of the work he or she does.

**Knowledge of results.** The degree to which the employee knows and understands, on a

continuous basis, how effectively he or she is performing the job.

Scores for the critical psychological states are obtained from both self-descriptive and projective type items. In the self-descriptive section, respondents indicate their level of agreement with a number of statements about their work experiences. In the projective section, respondents are asked to "think of other people in your organization who hold the same job as you do" and report how accurate they believe a number of statements are in describing the feelings of those people.

### Affective Reactions to the Job

The JDS provides measures of a number of personal, affective reactions or feelings a person obtains from performing the job. These are viewed, in the context of the theory in Figure 1, as the "personal outcomes" obtained from doing the work. (The instrument does not measure actual work outcomes: productivity, employee perceptions of their productivity, turnover, or absenteeism.) The personal outcomes are:

**General satisfaction.** An overall measure of the degree to which the employee is satisfied and happy with the job.

**Internal work motivation.** The degree to which the employee is self-motivated to perform effectively on the job—that is, the employee experiences positive internal feelings when working effectively on the job, and negative internal feelings when doing poorly.

**Specific satisfactions.** A number of short scales provide separate measures of satisfaction with: (a) job security, (b) pay and other compensation, (c) peers and co-workers ("social" satisfaction), (d) supervision; and (e) opportunity for personal growth and development on the job ("growth" satisfaction).

Items measuring general satisfaction and internal work motivation are intermixed with items tapping the three critical psychological states, in both the self-descriptive and projective sections of the instrument. For the five specific satisfactions, respondents report directly how satisfied (or dissatisfied) they are with various aspects of their jobs.

### Individual Growth Need Strength

Finally, the JDS taps the strength of the respondent's desire to obtain "growth" satis-

factions from his or her job, as viewed as a malleable characteristic which (as predicted to influence) an employee will respond to with a relatively high motivating power.

Two separate measures of strength are obtained, one in "would like" format, and one in "job choice" format. In the instrument, respondents indicate directly how much they have a number of specific interests in their jobs, some of which focus on "exercising independence in my job" (e.g., "I would like to exercise independence in my job") and some on "relative preference for jobs" (e.g., "A job which requires to make important job with many people with"). In each item, the instrument is paired with a job which is satisfying one of a variety of

### EMPIRICAL PROPERTIES OF THE JDS

#### Methodology

Results reported here were obtained from 658 employees in 70 different jobs in 70 different organizations. The jobs were highly heterogeneous, ranging from white-collar, collar, white-collar, Both industrial and service jobs were included in the sample. The organizations were in the east, southeast, urban and rural settings. The age of the respondents ranged from 29, and the highest grade school only to college. Data were collected from

<sup>1</sup> A final, "fine-tuning" was made after the data were analyzed. Therefore, some of the data are slightly discrepant from those obtained using the instrument. There is any reason to believe that the data might be substantially different has been made, noted in the data table.

DEVELOPMENT OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

actions from his or her work. This measure is viewed as a malleable individual difference characteristic which (as shown in Figure 1) is predicted to influence how positively an employee will respond to a job with objectively high motivating potential.

Two separate measures of growth need strength are obtained, one from items in a "would like" format, and one from items in a "job choice" format. In the former section of the instrument, respondents are asked to indicate directly how much they would like to have a number of specified conditions present in their jobs, some of which (e.g., "Chances to exercise independent thought and action in my job") focus on growth-relevant aspects of the work. In the "job choice" section of the instrument, respondents indicate their relative preference for pairs of hypothetical jobs (e.g., "A job where you are often required to make important decisions" vs. "A job with many pleasant people to work with"). In each item a job with characteristics relevant to growth need satisfaction is paired with a job which has the potential for satisfying one of a variety of other needs.

EMPIRICAL PROPERTIES OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY<sup>1</sup>

Methodology

Results reported here are based on data obtained from 658 employees working on 62 different jobs in 7 organizations. The jobs were highly heterogeneous, including blue-collar, white-collar, and professional work. Both industrial and service organizations were included in the sample, but all were businesses. The organizations were located in the east, southeast, and midwest, in both urban and rural settings. Fifty-nine percent of the respondents were male; their median age was 29, and their education ranged from grade school only to a graduate degree.

Data were collected on site at each organi-

<sup>1</sup>A final, "fine-tuning" revision of the JDS was made after the data reported here were collected. Therefore, some of the results reported may be slightly discrepant from those which would be obtained using the instrument in its final form. When there is any reason to believe that empirical results might be substantially affected by a change which has been made, notation of that possibility is made in the data table.

zation. The JDS was administered to employees in groups ranging in size from 3 to 25. Participation was optional for all respondents. Assurances of confidentiality were provided, and few employees declined to participate or to provide their names on the instrument.

Additional assessments of the characteristics of each job were obtained from supervisors of the focal job and from the researchers—providing three independent sources of data about each job. The data from supervisors and researchers were obtained using the Job Rating Form. This instrument, designed for use by people who are not job incumbents, consists of job descriptive items nearly identical in form and content to those on the JDS itself.<sup>2</sup>

Absence data were obtained from company records. Ratings of the work effectiveness of each employee were obtained from supervisors on forms provided by the researchers, using 7-point rating scales for effort, work quantity, and work quality. Members of the research team spent 1-4 days at each organization collecting data. Since it was not possible to obtain complete data for all jobs in the sample, some of the results reported below are based on a subset of the total sample. Full details of the data collection methodology, including a summary of the demographic characteristics of the respondents, are provided by Hackman and Oldham (Note 2).

JDS Scale Reliabilities

Table 1 presents the internal consistency reliabilities of each of the scales measured by the Job Diagnostic Survey.<sup>3</sup> Also included in the table for each scale is the median of the

<sup>2</sup>The properties of the Job Rating Form are described and discussed in a separate report (Hackman & Oldham, Note 2).

<sup>3</sup>The term "scale" is used loosely throughout the remainder of this report to refer to the summary score obtained for each variable measured by the JDS. These scores were obtained by averaging the items written to measure each of the JDS variables, and they are not formal "scales" in the technical sense of the term.

<sup>4</sup>Reliabilities were computed by obtaining the median interitem correlation for all items which are scored on each scale, and then adjusting the median by Spearman-Brown procedures to obtain an estimate of the reliability of the summary scale score.

from  
ween  
over,  
lower  
men-

JDS  
are

363)

9\*  
5\*  
3\*  
1\*  
1\*  
5\*  
5\*

lica-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TABLE 1  
RELIABILITIES OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS) SCALES

JDS scale	n <sup>a</sup>	Internal consistency reliability	Median off-diagonal correlation <sup>b</sup>
Job dimensions			
Skill variety	3	.71	.19
Task identity	3	.59	.12
Task significance	3	.66	.14
Autonomy	3	.66	.19
Feedback from the job itself	3	.71	.19
Feedback from agents	3	.78	.15
Dealing with others	3	.59	.15
Psychological states			
Experienced meaningfulness of the work	4	.74	.26
Experienced responsibility for the work	6	.72	.23
Knowledge of results	4	.76	.17
Affective responses to the job			
General satisfaction	5	.76	.25
Internal work motivation	6	.76	.25
Specific satisfactions			
Job security <sup>c</sup>	2	—	—
Pay <sup>c</sup>	2	—	—
Social	3	.56	.23
Supervisory	3	.79	.25
Growth	4	.84	.28
Growth need strength			
"Would like" format <sup>d</sup>	6	.88	—
Job choice format <sup>d</sup>	12	.71	—

<sup>a</sup> Number of items composing each scale.  
<sup>b</sup> The median off-diagonal correlation is the median correlation of the items scored on a given scale with all of the items scored on different scales of the same type of variable. Thus, the median off-diagonal correlation for skill variety (.19) is the median correlation of all items measuring skill variety with all the items measuring the other six job dimensions.  
<sup>c</sup> These scales were added to the JDS after the present data were collected, and no reliability data are yet available.  
<sup>d</sup> Off-diagonal correlations are not reported for these two scales, since all items were designed to tap the same construct. The scale scores obtained using the "would like" format correlate .50 with the scale scores obtained using the job choice format.

correlations between (a) the items composing a given scale (e.g., skill variety) and (b) all of the other items which are scored on different scales of the same general type (i.e.,

the other job dimension scales). These median correlations (referred to in the table as "off-diagonal" correlations) provide one indication of the discriminant validity of the items.

Internal consistency reliabilities range from a high of .88 (growth need strength, in the "would like" format) to a low of .56 (social satisfaction). The median off-diagonal correlations range from .12 (task identity) to .28 (growth satisfaction). In general, the results suggest that both the internal consistency reliability of the scales and the discriminant validity of the items are satisfactory.

*Objectivity of the Job Dimensions*

As indicated earlier, assessments of the focal jobs on the job dimensions were made not only by employees who worked on those jobs, but by supervisors and by the researchers as well. This was done to provide an indirect test of the "objectivity" of employee ratings of the characteristics of their own jobs.

The relationships among the judgments made by employees, supervisors, and observ-

TABLE 2  
RELATIONSHIPS AMONG EMPLOYEES', SUPERVISORS', AND OBSERVERS' JOB RATINGS

Job dimension	Correlations between ratings		
	Employees and supervisors	Employees and observers	Supervisors and observers
Skill variety	.64	.66	.89
Task identity	.31	.32	.44
Task significance	.48	.65	-.14
Autonomy	.58	.76	.72
Feedback from the job itself	.33	.58	.47
Feedback from agents	.07	-.13	.14
Dealing with others	.55	.61	.37
Motivating potential score	.56	.70	.71
<i>Mdn</i>	.51	.63	.46

Note. Data are included only for those jobs for which more than one set of supervisory ratings were available. *N* ranged from 12 to 21 jobs.

ers are show group (i.e., were average ratings were n employees employees supervisors Although groups con

MEANS

Skill variety  
Task identity  
Task significance  
Autonomy  
Feedback from  
Feedback from  
Dealing with  
Motivating po

Experienced i  
Experienced i  
Knowledge of

General satisf  
Internal work  
Specific satisf  
Job securit  
Pay<sup>a</sup>  
Social  
Supervisor  
Growth

"Would like"  
Job choice fo

<sup>a</sup> These scale  
<sup>b</sup> The respo  
tions are that i  
<sup>c</sup> The analys  
<sup>d</sup> *p* < .01.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DEVELOPMENT OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

ers are shown in Table 2. The ratings of each group (i.e., employees, supervisors, observers) were averaged for each job, and then correlations were computed using jobs as observations. The median of the correlations between employees and supervisors is .51; between employees and observers is .63; and between supervisors and observers is .46.

Although in general the ratings of the three groups converge moderately well, there are

some job dimensions (e.g., feedback from agents) for which the correlations between two of the groups are quite low. Moreover, the general level of the correlations is lower than those reported for similar job dimensions by Hackman and Lawler (1971).

Means and Variances of the JDS Scales

Means and standard deviations of the JDS scale scores across all 658 respondents are

TABLE 3  
MEANS, VARIANCES, AND ANALYSIS OF VARIANCE FOR JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS) SCORES

JDS scales	Total sample (N = 658)		Analysis of variance across jobs			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$ (n = 62)	Variance within jobs	Variance between jobs	F(49, 563) <sup>a</sup>
Job dimensions						
Skill variety	4.49	1.67	4.47	1.54	17.70	11.49*
Task identity	4.87	1.43	4.87	1.71	5.90	3.45*
Task significance	5.49	1.29	5.54	1.55	3.22	2.08*
Autonomy	4.80	1.43	4.75	1.55	7.92	5.11*
Feedback from the job itself	4.98	1.41	4.96	1.76	4.41	2.51*
Feedback from agents	3.98	1.65	3.87	2.28	6.82	2.99*
Dealing with others	5.29	1.34	5.27	1.35	6.70	4.96*
Motivating potential score (MPS)	128.31	72.73	120.68	4,112.	19,959.	4.85*
Psychological states						
Experienced meaningfulness of the work	5.12	1.10	5.06	1.05	3.19	3.04*
Experienced responsibility for the work	5.48	0.91	5.44	0.70	2.37	2.24*
Knowledge of results	5.18	1.09	5.19	1.06	2.57	2.42*
Affective responses to the job						
General satisfaction	4.62	1.18	4.57	1.13	4.19	3.71*
Internal work motivation	5.39	0.96	5.34	0.82	2.19	2.67*
Specific satisfactions						
Job security <sup>a</sup>	—	—	—	—	—	—
Pay <sup>a</sup>	—	—	—	—	—	—
Social	5.42	0.92	5.42	0.77	1.72	2.23*
Supervisory	5.28	1.27	5.32	1.42	3.81	2.68*
Growth	4.82	1.32	4.77	1.48	4.64	3.14*
Growth need strength						
"Would like" format	5.62	1.28	5.51	1.30	5.11	3.93*
Job choice format <sup>b</sup>	—	—	—	—	—	—

<sup>a</sup> These scales were added to the JDS after the present data were collected, and normative data are not yet available.  
<sup>b</sup> The response scale for the job choice format was revised from 7 to 5 points after these data were collected. Preliminary indications are that the mean of the five-point scale will be close to the midpoint (3.0).  
<sup>c</sup> The analysis of variance was conducted on 50 jobs which had five or more respondents.  
<sup>d</sup> p < .01.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

presented in Table 3. The table also shows the mean JDS scores across the 62 jobs in the sample (i.e., the scores of respondents who worked on each job were averaged, and the mean of these averages was computed across the 62 jobs for each scale). The scale means obtained across all respondents are very similar to those obtained when averages were computed across jobs, suggesting that the different numbers of respondents who held the various jobs did not substantially affect the mean scale scores.

Also reported in Table 3 are the results of one-way analyses of variance which were computed for each scale across 50 jobs which had five or more respondents. As expected, between-job differences were statistically significant for all of the JDS scale scores. The data in the table show that the JDS scales vary considerably both in the amount of between-job variance present and in the amount of variance present among respondents within jobs. The *F* ratios can be taken as rough indicators of the sensitivity of the scales to between-job differences (at least for the set of jobs in the present sample). It should be kept in mind, however, that the within-job variance (the denominator of the *F* ratio) is multiply determined—and in part determined by real differences in actual jobs *within* organizational job categories. That is, some (unknown) amount of the within-job variance must be attributed to scale unreliability and to individual differences among respondents. At the same time, some (also unknown) amount of the same variance is explained by the fact that jobs often are individually designed to take account of particular characteristics of the people who do them, or because of the need for certain specialized activities to be performed by some people within a given job category. Therefore, the ratio of the between- to the within-job variance should be interpreted with caution.

Means for a subset of the JDS scales for an entirely different sample of respondents are provided by VanMaanen and Katz (Note 3). Scores are presented for a group of over 3,000 public employees, broken into eight Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) job categories. In general, the mean

scores for the EEOC sample are higher than the means for the sample of jobs in business organizations shown in Table 3.

*Relationships Among the JDS Scales*

Correlations among the JDS scales are presented in Table 4. The job dimensions themselves are moderately positively intercorrelated, as has been found previously (Hackman & Lawler, 1971). This is to be expected, if it is assumed that "good" jobs often are good in a number of ways, and "bad" jobs often are generally bad. There is no a priori reason to expect that the job dimensions would or should be completely independent, and the moderate level of intercorrelation among them does not detract from their usefulness as separate job dimensions—so long as the fact of their nonindependence is recognized and accounted for in interpreting the scores of jobs on a given job dimension.

As expected, the job dimensions are positively related to measures of work satisfaction and motivation, and are generally independent of the two measures of growth need strength. The measures of the critical psychological states are strongly related to those core job dimensions predicted by the theory to affect them. They also are not substantially related to the need strength measures.

The correlations in Table 4 were computed across all 658 respondents; in addition, intercorrelations were computed across the 62 jobs (using the average of respondent scores for each job as observations). These correlations, (which are presented by Hackman & Oldham, Note 2) show a pattern quite similar to that obtained in the across-respondent analysis reported in Table 4. The level of interrelationship among the scales, however, is substantially higher in the across-job analysis, which may be attributed at least in part to the fact that group averages are certain to be more reliable than the scores of individual respondents.

*Substantive Validity of the JDS*

The substantive validity of the instrument is addressed in detail in a separate report (Hackman & Oldham, Note 1). In general, that report shows that the variables measured

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DEVELOPMENT OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

TABLE 4  
INTERCORRELATIONS AMONG JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS) SCALE SCORES

JDS scale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Skill variety	.16																		
2. Task identity	.21	.20																	
3. Task significance	.51	.38	.22																
4. Autonomy	.32	.26	.26	.34															
5. Feedback from the job itself	.25	.16	.22	.23	.37														
6. Feedback from agents	.46	.02	.24	.29	.24	.26	.34												
7. Dealing with others	.62	.51	.41	.80	.72	.36	.34	.57											
8. Motivating potential score (MPS)	.51	.26	.43	.46	.41	.31	.33	.33	.64										
9. Experienced meaningfulness of the work	.40	.34	.34	.41	.37	.23	.24	.53	.33	.64									
10. Experienced responsibility for the work	.12	.21	.21	.26	.54	.39	.24	.49	.66	.48	.34								
11. Knowledge of results	.42	.22	.24	.43	.37	.33	.24	.49	.66	.48	.34	.32							
12. General satisfaction	.31	.17	.24	.38	.27	.31	.36	.40	.41	.38	.22	.40	.40						
13. Internal work motivation	.15	.16	.16	.32	.31	.41	.13	.35	.39	.32	.37	.46	.31	.37					
14. Social satisfaction	.52	.31	.33	.58	.44	.39	.28	.63	.68	.54	.36	.67	.56	.52	.47				
15. Supervisory satisfaction	.22	.08	.03	.10	.11	.13	.16	.19	.10	.21	.07	.04	.19	.08	.07	.02			
16. Growth need strength (would like format)	.31	.06	-.01	.19	.13	.15	.20	.25	.15	.21	.05	.13	.17	.10	.10	.08			
17. Growth need strength (would like format)																			
18. Growth need strength (job choice format)																			.50

Note. N = 658. Correlations > .10 are significant at the .01 level (two-tailed).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

le are higher than  
of jobs in business  
le 3.

JDS Scales  
JDS scales are  
e job dimensions  
positively inter-  
found previously  
) This is to be  
that "good" jobs  
er of ways, and  
ly bad. There is  
ct that the job  
l be completely  
te level of inter-  
not detract from  
b dimensions—  
nonindependence  
for in interpret-  
iven job dimen-

sions are posi-  
work satisfac-  
generally inde-  
of growth need  
critical psychol-  
ated to those  
by the theory  
not substan-  
gth measures.  
were computed  
ddition, inter-  
ss the 62 jobs  
nt scores for  
ese correla-  
Hackman &  
n quite simi-  
ss-respon-  
The level of  
les, however,  
ss-job analy-  
least in part  
are certain to  
of individual

ie instrument  
arate report  
. In general,  
les measured

by the JDS relate to one another (and to external criterion variables) generally as predicted by the theory on which the instrument is based. In particular, the job dimensions (and the motivating potential score) relate positively and often substantially to:

1. The other variables measured by the JDS which are predicted to be affected by the job characteristics, including the three critical psychological states, general satisfaction, growth satisfaction, and internal work motivation (cf. Table 4).

2. Behavioral measures of absenteeism and supervisory ratings of work performance effectiveness. (For example, the motivating potential score has a median correlation of  $-.25$  with absenteeism, and of  $.24$  with a summary measure of performance effectiveness. Both relationships are statistically reliable at  $p < .05$ .)

In addition, and also as predicted by the theory, the relationships between the job dimensions and the dependent measures are stronger for individuals high in growth need strength than they are for individuals who do not strongly desire growth satisfactions. All of these relationships are explored in more detail in Hackman and Oldham (Note 1).

DISCUSSION

Empirical Characteristics of the JDS

Data discussed in the previous section show that the Job Diagnostic Survey has satisfactory psychometric characteristics, and that the variables it taps relate generally as predicted to appropriate external criteria. Internal consistency reliabilities are generally satisfactory, and the items which compose the scales show adequate discriminant validity. Ratings of job characteristics by employees, supervisors, and outside observers show a moderate level of convergence for most of the job dimensions. Variances of the scales are generally satisfactory, although some JDS scales show greater sensitivity to between-job differences than do others. Relationships among the JDS scales are generally positive, indicating that either the concepts tapped by the instrument or the methodologies used to gauge these concepts (or both) are not completely independent. In general, theory-speci-

fied relationships among JDS scales (and between these scales and behaviorally based dependent measures) are in the predicted direction.

Diagnostic Use of the JDS

One of the major intended uses of the Job Diagnostic Survey is in diagnosing existing jobs as an input to planned job redesign. The instrument provides data on the following issues, each of which is likely to be relevant to the diagnosis of a job prior to change—as well as to evaluative assessment of the effects of job redesign after the change has been implemented:

1. The overall level of motivation and satisfaction of employees on the focal job. The internal work motivation scale and the several measures of job satisfaction provide indication of whether or not observed organizational or behavioral "problems" are in fact rooted in the relationships of employees to their work. In addition, examination of the level of satisfaction with aspects of organizational life *not* directly related to the work itself can signal special opportunities (or potential difficulties) in the process of implementing work redesign. (If, for example, pay and supervisory satisfaction are very low, difficulties in initiating and carrying out a successful job redesign project might be very significant.)

2. The overall motivating potential of existing jobs, and how specific aspects of the job contribute to the obtained motivating potential score. Comparison of the MPS of a focal job with that obtained for other jobs (and with normative data such as that presented in Table 3) can indicate the degree to which the job is realistically open to improvement through work redesign. Examination of each of the core dimensions shows which specific aspects of the job are most in need of improvement. These data can guide those who are planning the job redesign toward those aspects of the work that most effectively can be changed and improved (cf. Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, in press).

Employees, supervisors, and outside observers who participated in the present research showed only moderate agreement about the characteristics of the objective jobs

under study it is recommended using independent who are not mentioned Hackman & explicitly fo

It can be intent is to attitudes or ings of the since it is t the objectiv tions to it. to be plann sion scores that those with object ple, that fo ployees are or distorti their jobs. gram might intervention using job source and characteris can gain t areas ident in the job ceptions of

3. The change. T need stren an import since peo respond m do people process by and imple careful an are relativ

Cautions

Listed l if not res and the u vey in so

1. Reser ately li ommende

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DEVELOPMENT OF THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY

under study (see Table 2). For this reason, it is recommended that job descriptions obtained using the JDS be supplemented by independent assessments made by individuals who are not incumbants of the focal job. (As mentioned earlier, the Job Rating Form, Hackman & Oldham, Note 2, is designed explicitly for this purpose.)

It can be argued, of course, that when the intent is to predict or understand employee attitudes or behavior at work, employee ratings of the job dimensions should be used, since it is the employee's own perception of the objective job that is causal of his reactions to it. Yet if work redesign activities are to be planned on the basis of the job dimension scores obtained, it is important to know that those scores are reasonably congruent with objective reality. It might be, for example, that for any of a number of reasons employees are systematically misunderstanding or distorting the actual characteristics of their jobs. In such cases, an educational program might be much more appropriate as an intervention than redesign of the work. By using job descriptions from more than one source and "triangulating" on the objective characteristics of the job, the diagnostician can gain reasonable assurance that problem areas identified in the job actually are rooted in the job itself — rather than in faulty perceptions of the job.

3. The "readiness" of employees for change. The measures of individual growth need strength provided by the JDS can be an important factor in planning job changes, since people high in growth needs tend to respond more readily to "enriched" jobs than do people with little need for growth. The process by which job changes are introduced and implemented should probably be a more careful and deliberate one when employees are relatively low in growth need strength.

Cautions in the Use of the JDS

Listed below are a number of issues which, if not recognized, could impair the validity and the usefulness of the Job Diagnostic Survey in some applications.

1. Respondents to the JDS must be moderately literate. Use of the JDS is not recommended for individuals with an eighth

grade education or less, or for individuals who do not read English well.

2. The instrument is readily fakable, and probably should not be used for selection or placement purposes unless an extraordinarily high level of trust exists between the respondents and the individuals who will be using the results. Indeed, even when the JDS is used to diagnose a work system prior to change (or to assess the effects of changes which have been made) care should be taken to ensure that employees believe that their own interests will be best served if the data they provide accurately reflect the objective characteristics of the jobs and their personal reactions to them.

3. Related to the above, it probably is preferable for employees to take the JDS under conditions of anonymity. While the research reported in this paper required the listing of names (and names were voluntarily supplied by nearly all of the respondents), the instrument was administered by a university-affiliated person and it was explicitly explained to the respondents that the primary use of their answers was for research purposes. When the instrument is administered by members of organizational management for use by management, anonymity surely will be important for at least some of the respondents.

4. The instrument is not recommended for use in diagnosing the jobs of single individuals. Anonymity, of course, is impossible if the individual knows that it is his or her own individual job that is being diagnosed. But the issue extends beyond that. In developing the JDS, the intent was to develop scales composed of items with rather heterogeneous content — to maximize the substantive "richness" of each measure. This was accomplished at some cost to internal consistency reliability. The reliabilities are more than satisfactory when the instrument is used to obtain average scores of a group of five or more individuals who work on a given job. In such circumstances, the estimated internal consistency of each JDS scale would exceed .85 for the average of the group of individuals who hold the job. For data collected from a single individual, the reliabilities would be as shown in Table 1, which may not be high enough to warrant job changes (or other ac-

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

J. RICHARD HACKMAN AND GREG R. OLDHAM

tion steps) on the basis of individual scale scores. (An exception to this state of affairs is the measure of individual growth need strength. This scale is designed to be a measure of an individual characteristic, and was constructed so as to be a highly reliable indicator of individual needs.)

5. Normative data are still being accumulated on the JDS scales. At this writing, several thousand respondents have taken one or another of the preliminary versions of the JDS. Yet because the instrument itself has been modified on the basis of those responses, a stable normative base has not yet been established. The mean scale scores reported in Table 3 can be used legitimately to make comparisons with scores obtained in other uses of the instrument. But the populations from which these data were obtained were not selected systematically enough for the data to be used to generate formal norms (i.e., in computing standard scores and a scale of percentiles for the JDS measures). As additional data are accumulated from uses of the final version of the JDS, more complete normative information will be made available.

REFERENCE NOTES

1. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Motivation through the design of work: Test of a theory* (Tech. Rep. No. 6). New Haven, Conn.: Yale

University, Department of Administrative Sciences, 1974.

2. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences, 1974.  
3. VanMaanen, J., & Katz, R. *Work satisfaction in the public sector* (Tech. Rep.). Washington, D.C.: National Training and Development Service, 1974.

REFERENCES

Davis, L. E., & Taylor, J. C. *Design of jobs*. Middlesex, England: Penguin, 1972.  
Ford, R. N. *Motivation through the work itself*. New York: American Management Association, 1969.  
Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, 55, 259-286.  
Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, in press.  
Hulin, C. L., & Blood, M. R. Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 1968, 69, 41-55.  
Maher, J. R. *New perspectives in job enrichment*. New York: Van Nostrand, 1971.  
Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman, J. R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.  
Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

(Received June 6, 1974)

It is not  
be measure  
tion approx  
above crite  
determine v  
by this app  
can proceed

Subjects

Complete d  
employees w  
were from th  
manufacturer,  
ments of a li  
zations was  
include a wid  
national Clas  
1971), most  
ries: operativ  
sional/techni  
men/foremen  
(10.7%). Thi  
over \$10,000,  
Ninety-one p  
62% were m

Interviews

The first  
study were le  
the company  
These letters  
asked for th  
the letters, a  
and asked if  
Over 90% of  
interviews lag  
in the subject  
from the Sur  
viewers expli  
study and sin  
dential. The  
servations w  
the observer  
how hard th  
then given th  
small numbe

The struct  
job descripti  
mentions: v  
feedback, w  
adequacy, c  
feedback, an  
research. (H  
Vroom, 196  
dimensions l  
tudes and b

Selection a

Announc  
ers were wa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

A/ñ.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Horacio Rafael Rodríguez Montalvo** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. A. Ricardo Varela Juárez	Presidente
M. A. Gabriel Morena Farias	Vocal
M. A. Carlos Eduardo Puga Murguía	Secretario
M. P. Patricia Ibarguengoitia y Rentería	Suplente
M. A. María Luz Montoya Pérez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., a 16 de mayo del 2002.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**