



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACALA

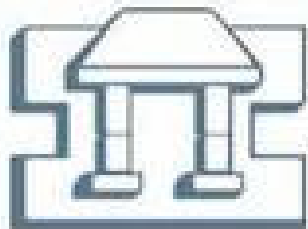
EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN UNA EMPRESA EDUCATIVA
DE NIVEL MEDIO SUPERIOR. UN CASO DE ROTACIÓN DE
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA.

PRESENTA:

DULCE MARÍA DE LOS SANTOS GARCÍA



IZTACALA

ASESORES: LIC. BERTHA GALLEGOS ORTEGA.
MTRA. ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES.
LIC. ESTEBAN VAQUERO CÁZARES.

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Edo. De México. Junio 2007.



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.

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS**. Siempre he sentido tu presencia y cobijo, y sé que nunca me abandonarás. Agradezco que a través de la VIDA me hayas hecho caer y puesto pruebas fuertes y dolorosas que me han hecho ser más sensible y conciente.

A mis **PADRES** Rita e Ismael, por reencontrar en ellos el apoyo y el amor. Gracias, muchas gracias por cobijarme de nuevo. Que Dios los bendiga.

A la **FAMILIA DE LOS SANTOS GARCÍA**, mi única familia; compuesta por mis hermanos Cristina, Ramón, Lourdes, José, Leticia, Ismael y Pilar; gracias por apoyarme en el momento más difícil y doloroso de mi vida. También a mis cuñadas Dulce (muchísimas gracias) y Julieta.

A mis **SOBRINOS**, que han hecho crecer la familia y dan felicidad a nuestros días con sus ocurrencias y travesuras.

Gaby (su bebé) y Saraí (las corralejo), quienes conmigo, son capaces de crear un mundo lleno de tonterías y puntadas que nos hacen reír hasta cansarnos; haciendo de cada día una carcajada. Yael y Alitzel (los hamsters), Abril, Dulce Ivón y el pequeño Axel (emañiño). ¡Amigos!

A mi gran **AMIGA JAZMÍN**. Gracias por ser mi mejor alumna, amiga y colega. Me has apoyado tanto, que no hay palabras para agradecerte. Este trabajo se cristaliza y parte de ti está presente. Eres una persona excepcional y me enorgullece ser tu amiga. TE QUIERO MUCHO.

A **LUPITA**. Gran amiga, trabajadora, responsable y mi brazo derecho; porque con tu gran ayuda logramos sacar adelante el colegio y pese a quien le pese seremos la mejor administración que haya tenido.

A mis **ASESORES**: Bertha, Ana Elena y Vaquero por orientarme en el desarrollo de mi trabajo y corregir mis deficiencias.

A **ALFREDO HÉCTOR**. Con tu valiosa ayuda he concluido este trabajo, sin ti no hubiera podido concretarlo. Gracias, muchas gracias por brindarme tu apoyo, ser mi sostén, sobre todo en los momentos más difíciles de mi vida; por soportarme tanto, por ser mi ángel de la guarda y quererme tanto. **¡TE AMO!**

A **DULCE MARÍA**. Humana, trabajadora y eficiente. Porque las envidias y malas personas no han podido acabar con tu orgullo de haber cumplido con tu trabajo; porque miras de frente y sobre todo, por no ser una agachada.

**Camino al arco iris
una tarde lluviosa
se extiende por el cielo
un velo azul profundo oscuro.**

**Prendí una vela en nuestro altar
y de la luz naciste tú.
Asombro de ternura
suspiro y flotación...bebé, bebé.**

**Y cada día, vuelvo a tener fe en la vida
a pesar de todo, a pesar de mí.**

**Canción de luna
cuna de nube y algodón de dulce.
Mirándote dormir, estoy soñando yo.
Soy un jardín sereno,
y tú pequeño regalo de Dios.**

**Me siento un árbol,
mis brazos ramas son,
un suave arrullo y viento
de silencio interior.**

**Y todo lo que pasé
bien valió la pena
sabiendo que en mis manos
está creciendo tu ilusión.**

(La casta)

El presente trabajo está dedicado al ser que en su momento cambió mi perspectiva de la vida, a quien despertó el amor materno y una gran ilusión. A quien nunca supo que lo amaba... mi **BEBÉ**. Por que tú fuiste mi mayor motivación.

Por sencillas que parezcan, las alabanzas y los agradecimientos son todavía los gestos sociales más olvidados en los centros de trabajo.

Brenda Paik Sunoo.

Pero en ocasiones –y nos atreveríamos a decir que frecuentemente- el rendimiento deficiente de un empleado puede atribuirse en gran parte a su jefe.

Jean-Francois Manzoni y Jean-Louis Barsoux.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO 1. LAS PREPARATORIAS COMO ORGANIZACIONES.	
1.1 Importancia de la Educación	7
1.2 La Escuela como Organización	10
1.3 Estructura del Bachillerato Tecnológico	20
CAPÍTULO 2. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	
2.1 Definición y tipos de Motivación	26
2.2 Teorías sobre la Motivación	29
2.2.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow	29
2.2.2 Teoría E-R-G de Alderfer	32
2.2.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg	33
2.2.4 Teoría de las Expectativas o Situacional de Vroom	37
2.2.5 Teoría de las Expectativas de Lawler III	39
2.2.6 Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland	40
2.2.7 Teoría de la Equidad	42
2.2.8 Modificación del Comportamiento	45
2.3 La Motivación en el Trabajo	47
CAPÍTULO 3. ROTACIÓN DE PERSONAL.	
3.1 Definición y Tipos de Rotación de Personal	54
3.2 Factores que determinan la Rotación de Personal	57
3.3 Consecuencias de la Rotación de Personal	59
3.4 Estudios sobre Rotación de Personal	65
CAPÍTULO 4. REPORTE DE TRABAJO.	
4.1 Características de la Organización Educativa	72
4.2 Actividades Desempeñadas	83
4.3 El caso de Rotación de Personal Docente y Administrativo en la Institución .	86
4.4 Causas de la Rotación de Personal en la Institución	94
4.5 Consecuencias de la Rotación de Personal en la Institución	97
4.6 Intervención	98
4.6.1 Plan de Acción	99
4.6.2 Resultados	106
Conclusiones	109
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

RESUMEN

El presente reporte de trabajo profesional tiene como objetivo presentar las actividades desempeñadas durante dos años de experiencia como directora de un bachillerato particular donde se presentó el problema de rotación de personal docente y administrativo.

Se analizaron las entrevistas de salida y se encontró que el bajo sueldo, las malas relaciones con las autoridades, la falta de incentivos, pocas prestaciones y atraso de pagos fueron las causas principales para que los empleados abandonaran su trabajo.

De acuerdo a las causas detectadas y a las entrevistas directas con los empleados del colegio se reestructuraron diversos aspectos de la organización a través de un plan de acción que contempló: inducción, capacitación, ajuste de sueldo, incentivos, condiciones de trabajo, política y ambiente laboral.

Los resultados obtenidos mostraron la efectividad del plan de acción al disminuir la rotación del personal y lograr así la estabilidad de la plantilla docente y administrativa. De igual forma, las estrategias implementadas lograron la identidad y pertenencia hacia el colegio, un ambiente laboral positivo, el trabajo en equipo y elevar la calidad del servicio educativo.

Se concluyó que es de suma importancia atender a las necesidades y /o motivaciones de los trabajadores en una organización, pues de eso depende la productividad de la misma y evita problemas que pueden perjudicarla como es el caso de la rotación de personal.

En cuanto a la labor del psicólogo en una organización educativa también se concluyó que no sólo le permite atender el aspecto educativo sino también de la organización misma; por lo que puede afirmarse que el psicólogo egresado de la Fes-Iztacala es un profesionalista que cuenta con las habilidades, herramientas, la ética y sensibilidad para llevar la dirección de una organización educativa, logrando así, que una empresa de este giro, lejos de lucrar y enriquecerse con la educación, se conduzca al logro de un servicio educativo de calidad a la sociedad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado internacional atraviesa por una constante globalización, trayendo consigo cambios en la comercialización con los clientes, en la competencia con otros mercados, etc. México no es la excepción y, los acontecimientos que enfrentan la industria, empresa u organización afectan la evolución de las organizaciones y la práctica administrativa. Nuevos conocimientos se han derivado de la conceptualización y de la investigación empírica en varias disciplinas relacionadas como: la ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica, provenientes de las áreas de matemáticas, estadística, ingeniería y economía, y por otra parte, las ciencias del comportamiento, que hacen énfasis en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración, donde se encuentran trabajos realizados por la sociología, la antropología y la psicología o científicos de la conducta.

El cambio ocasionado en las organizaciones puede operar en mercados amplios, y con mayores niveles de competitividad. La psicología organizacional, sensible ante esta nueva situación incorpora a sus nuevos tópicos y funciones el sistema de valores, repercusiones psicosociales del desempleo, la edad ante el nuevo mercado laboral, igualdad de oportunidades e integración de grupos marginales, salud y bienestar, estrés, calidad de vida laboral, implantación de nuevas tecnologías, nuevos riesgos ante los grandes sistemas automatizados, sistemas de participación, intervención de terceros y relaciones laborales, relaciones organización-entorno, innovación y creatividad organizacional, aprendizaje, autorregulación y auto reproducción organizacional; asimismo, considera en general, la implementación y práctica del proceso general de la administración.

Dicho proceso comprende la planeación, organización, desarrollo, dirección y control; proceso en el que las organizaciones se empeñan en obtener y consecuentemente producir más y mejor calidad en el mundo competitivo y globalizado; las estrategias sobre dirección y desarrollo de personal, que lleva a cabo el administrador de recursos humanos, se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro del campo de la administración de los recursos humanos existen complejos procesos que intervienen tales como: Capacitación, Ambiente de Trabajo, Clima Organizacional, Relaciones Humanas, Liderazgo, Reclutamiento, Selección y Motivación Laboral, entre otros.

En el contexto organizacional, el personal directivo en todos los niveles se encuentra continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para ejecutar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cumplan los objetivos deseados de la organización y por ende de los trabajadores.

La motivación humana en las organizaciones es un fenómeno complejo y todavía existe mucho de él que es desconocido. Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce sobre ello a las situaciones de empleo es esencial para una administración efectiva. Los empleados de hoy viven en un período el cual regularmente cubren sus necesidades de alimento y otras que son básicas, con el resultado de que el establecimiento de unas condiciones de motivación en el ambiente de trabajo reducen la rotación de personal, la insatisfacción y otras situaciones que originan conflictos, requieren un elevado grado de habilidad y comprensión de parte de directivos, gerentes y/o supervisores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, sus propias

características personales y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente.

Los directivos de todas las organizaciones tienen que reconocer entonces que los trabajadores motivados son de suma importancia para éstas, debido a que el grado de productividad y eficacia dependen de ellos; la desmotivación trae consecuencias negativas como la rotación de personal, el desempeño laboral y el ausentismo.

Así también, en las empresas educativas se requiere tomar en cuenta todo lo anterior, pues aunque éstas ofrecen servicios, el principal beneficiario es el cliente. Una institución educativa oferta un servicio educativo y su importancia radica en el hecho de que ésta se encarga de la formación del individuo. La escuela es una de las organizaciones más importantes dentro de la sociedad; su labor propicia el aprendizaje del individuo y desarrolla sus capacidades intelectivas: la conciencia racional, la solución de problemas y la posibilidad de transformar su realidad.

La escuela como organización requiere de una adecuada dirección para lograr que sus objetivos educativos se realicen. Abarca una población que se interrelaciona en diferentes formas –con un fin común-; directores, subdirectores, coordinadores, profesores, alumnos, administrativos, personal de intendencia, etc. Por lo tanto, si la institución educativa, al igual que cualquier empresa, no toma en cuenta los aspectos mencionados acerca de la motivación, las metas que se ha propuesto pueden estancarse o quizá no logre sostenerse en el mercado educativo.

Un claro ejemplo de lo que se ha mencionado con anterioridad es el de una institución de educación media superior; organización particular que ofrece bachillerato tecnológico en tres especialidades, y cuya problemática se centró en la rotación de personal docente y administrativo.

Dicha institución presentó constantes entradas y salidas del personal que laboraba en ella, durante el transcurso de los semestres escolares; provocando a su vez, la falta de interés por aprender en los alumnos y de impartir clases en profesores. No había credibilidad hacia la seriedad de la institución y sus objetivos, para el alumnado el colegio era cualquier cosa menos una escuela; y por lo visto, para los docentes y administrativos no era el mejor lugar para laborar. La falta de identidad y pertenencia resaltaban tanto en alumnos como empleados, así como el desorden administrativo. También la productividad de la organización era muy baja, los objetivos educativos de los que se hablaron anteriormente, no se cumplían y por dichas razones, la escasa competitividad que mantenía, amenazaba su permanencia en el mercado educativo a largo plazo.

Tomando en cuenta estos antecedentes se consideró que dicha problemática corresponde al campo de acción de la psicología, ya que la función del psicólogo debe ser social y orientada a la comunidad en cualquiera de sus diferentes áreas como la salud pública, la productividad, la instrucción, la ecología o la vivienda; y debe ir enfocada hacia la rehabilitación, el desarrollo, la detección, la investigación y la planeación y prevención (Fernández, López, Ribes, Rueda y Talento, 1980).

De esta manera, el presente trabajo pretende centrarse en el desempeño laboral ejercido durante dos años en una organización educativa de nivel medio superior particular; donde el cargo de directora del plantel y la formación de psicóloga permitieron a la autora detectar las causas de la rotación de personal, así como crear un plan de acción para reducirla.

Es así como el presente reporte de trabajo profesional se estructura en cuatro capítulos:

El capítulo 1 hace referencia a “las preparatorias como organizaciones”, en el que se establece la importancia de la educación en el individuo, cómo se

estructura una organización educativa y por último como se estructura el bachillerato tecnológico, subsistema en el que está incorporada la institución de la cual se presenta el reporte de trabajo.

El capítulo 2 se denomina “la motivación en las organizaciones” y resalta la importancia del papel de la motivación en el individuo dentro de las organizaciones y se dan a conocer las teorías más importantes que la explican.

En el capítulo 3 se define a la “rotación de personal” y sus tipos, explica las causas que la originan y las consecuencias que trae en las organizaciones. También contiene una serie de investigaciones que se han hecho a lo largo del tiempo en empresas que han atravesado por este problema y como se ha abordado.

El capítulo 4 presenta el “reporte de trabajo profesional” donde se hace una descripción de la organización educativa y las actividades que se desempeñaron durante el tiempo que se laboró. También se hace una descripción de la problemática del colegio, las causas y consecuencias, así como la intervención que se llevó a cabo y los resultados que se obtuvieron.

Por último, se presentan las conclusiones en donde se resalta la importancia de que las autoridades de una organización atiendan a las necesidades y/o motivaciones de sus trabajadores para elevar la productividad y prevenir problemas que la afecten tales como la rotación de personal.

CAPÍTULO 1

LAS PREPARATORIAS COMO ORGANIZACIONES.

El presente capítulo tiene como objetivo presentar cómo se estructuran las preparatorias en organizaciones, para esto, se considera en primer término la importancia que tiene la educación en la formación del individuo, también se habla de cómo se encuentra organizada una escuela, los elementos que la integran y los objetivos que se persiguen; y por último, se describe la estructura del bachillerato tecnológico, nivel en el que se desempeñó la autora del presente trabajo.

1.1 Importancia de la Educación.

Desde los inicios de la historia el hombre ha tenido la necesidad de satisfacer sus necesidades físicas, psicológicas, sociales, etc.; por lo que, la educación ha sido una herramienta para convivir con los otros de forma ordenada, siendo el factor social indispensable para dicha labor. El hombre ha tenido que elaborar artefactos, instrumentos, costumbres, normas, códigos de comunicación y convivencia como soporte existencial de su especie y de los grupos sociales, ya que genéticamente no se está capacitado para perdurar la especie solo por el hecho de un factor hereditario, por lo que el medio no se fija biológicamente ni se transmite por medio de la herencia; entonces, los grupos humanos producen

ciertos mecanismos y sistemas externos de transmisión para garantizar la supervivencia de las comunidades o grupos sociales.(De los Santos, 2003).

La educación entonces es entendida por algunos autores como un proceso que transmite al hombre parte del cúmulo de conocimientos y valores que constituyen la cultura de un pueblo; modela los impulsos, la ciencia y el estilo de vida. Así también, desarrolla los procesos intelectuales y permite trascender la cultura de la sociedad y crea una cultura interior propia. (Bruner 1965, citado en Bergan y Dunn, 1990).

Para Kelly (1982), el término educación se deriva del latín “educare”, que significa “criar, nutrir, proteger, enseñar, extraer o hacer salir” y la define como la influencia sistemática y deliberada que la persona madura ejerce sobre la inmadura por medio de la instrucción, la disciplina y el desarrollo armonioso de todas las potencias físicas, sociales, intelectuales, estéticas, morales y espirituales del individuo.

Por su parte, Villa y Varela (1991) conciben a la educación como el proceso de transmisión de generación a generación de conocimientos, habilidades, valores, técnicas, formas de pensamiento y como un proceso de socialización que permitirá a los hombres desempeñar las diferentes funciones que la vida le exige.

En general, se puede decir que la educación no es sólo un proceso de transmisión de conocimientos o cultura, es también un proceso de formación en la que el individuo desarrolla sus capacidades físicas e intelectuales, lo que le permite la solución de problemas y transformar su realidad.

Así también, la educación cumple diversas funciones, Villa y Varela (1991) mencionan las siguientes:

Función Vocacional y Económica. Su objetivo es entrenar y capacitar al individuo para que se inserte en el aparato productivo y, paralelamente, orientarlo en el contexto económico.

Función Cultural. Se transmiten de generación en generación los bienes y valores que han producido y conservado los distintos grupos sociales; los instrumentos, los medios para el conocimiento y la interpretación de la realidad social; la educación acrecienta y depura el acervo cultural mediante el conocimiento y la interpretación del contexto actual.

Función Socializadora. Cumple con la enseñanza y aprendizaje, tanto en el plano escolar como en el social, para que el individuo desempeñe diversas funciones dentro del contexto social. En tanto que el cambio social contribuye al desarrollo de nuevas fuerzas y relaciones de producción.

Función Política. Ésta va a adaptar al ser humano a determinados modos de vida social y normas de comportamiento, pues la política promueve ciertos tipos de pensamientos e inculca determinadas ideologías.

Para complementar lo anterior, Nerici (1979) señala otras funciones como:

Desarrollo físico y preservación de la salud. Es indispensable enseñarles a los educandos a conservar la salud, principalmente en fases de crecimiento, así como perturbaciones en la misma, desde la infancia hasta la adolescencia.

Aprovechamiento del tiempo libre. Hay que promover en los estudiantes preferencias como la música, la pintura, el teatro y la literatura, entre otras.

Desarrollo del espíritu creador y crítico. El primero va a depender del desarrollo pleno de la personalidad del educando y de todas las actividades sociales. La segunda responde a que toda disciplina debe dar la oportunidad para el ejercicio

del espíritu crítico, pues todas ellas pueden ofrecer motivos de reflexión y de comparación en lo que atañe a aspectos contradictorios, consideraciones de valor y de aplicación práctica y a cuestiones vinculadas con la realidad circundante.

Enseñar a estudiar. Los buenos hábitos de estudio deben tener lugar desde los primeros años de estudio; es decir, en la escuela primaria para que día con día éstos vayan mejorando y se formen un hábito en la vida de todo estudiante.

Por todo lo expuesto con anterioridad, puede decirse que la educación es un proceso de gran relevancia pues las diversas funciones que tiene, involucran el desarrollo integral del individuo y de la sociedad misma.

Así, es importante determinar que gran parte de la educación del individuo se da dentro de las escuelas, por lo que resulta importante hacer una revisión de cómo se encuentra organizada.

1.2 La escuela como organización.

Para considerar a la escuela como una organización, es necesario definir este término:

Arias y Heredia (2001) mencionan que las organizaciones son unidades creadas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos y para ello, debe contar con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, manuales de operación, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización).

Robins (1984, citado en Hassan, 2000) considera que una organización es una unidad social coordinada, que se compone de dos o más personas y funciona constantemente para alcanzar una meta común.

Por su parte, Reyes (1987, citado en Hassan, 2000) define a la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (pág. 7).

De igual forma, existen diferentes tipos de organización; Kelly (1978, citado en Hassan, 2000) y Byars (1983, citado en Hassan, 2000) establecen la siguiente clasificación:

De acuerdo con el giro:

1. Comerciales. Aquellas que se dedican a comprar y vender mercancías.
2. Industriales. Se dedican a la fabricación y transformación de productos.
3. De Servicio. Son aquellas que basan sus actividades en la prestación de servicios profesionales como puede ser financieros, de asesoría, de servicios médicos, turísticos, etc.

De acuerdo con su origen de capital:

1. Privado. En las que el capital es aportado por iniciativa propia de una o más personas en particular.
2. Público. Las cuales están a cargo del estado y pueden ser federales, estatales y municipales.

De acuerdo a su constitución:

1. Personas físicas. Son propiedad de una sola persona, misma que la administra y representa.

2. Personas morales. Son propiedad de varias personas (accionistas), que permanecen en anonimato, por lo tanto la empresa adquiere un nombre propio mediante el cual se le identifica y administra.

De acuerdo con su principal beneficiario:

1. Asociaciones de beneficio mutuo. En éstas se pretende beneficiar a los miembros y afiliados de dicha organización; tales como sindicatos, partidos políticos y asociaciones.

2. Empresas comerciales. En éstas el principal beneficiario es el dueño.

3. Organizaciones de servicio. El principal beneficiario de este tipo de organizaciones es el cliente. Aquí puede mencionarse a los hospitales y escuelas.

4. Organizaciones comunitarias. Los principales beneficiarios son el público en general; entre éstas se mencionan al ejército, la policía, los bomberos, etc.

Así, de acuerdo a lo dicho con anterioridad se puede decir que una organización es un conjunto de individuos que se unen con la finalidad de alcanzar metas y objetivos, y que de acuerdo a su tipo; se vale de recursos materiales, técnicos, humanos, tecnológicos y científicos.

Por lo tanto, la escuela es una organización de servicio que se compone de individuos que persiguen metas y objetivos, donde el beneficiario es el cliente; y a continuación se presentan algunas definiciones.

En un sentido etimológico, escuela viene del vocablo griego “schole” que significa descanso, vocación, ocio, tiempo libre, paz, tranquilidad.

También proviene del latín “schola” que significa ocio consagrado al estudio, lección, curso, conferencia, lugar en el que se enseña, secta (Ciscar y Uria, 1986).

El origen de la escuela se liga al deseo de transmitir a una generación joven, todas las adquisiciones logradas por un pueblo o cultura a lo largo de su vida (costumbres, creencias, tabús, mitos, etc.). Inicialmente esta transmisión se realizó de una manera natural, espontánea y paulatina; era la familia la encargada de realizar esta labor.

Cuando los conocimientos van aumentando y surge progresivamente la división del trabajo se hace preciso la aparición de la escuela como una institución artificial distinta de la familia para impartir conocimientos que ésta no podía realizar; es decir, la escuela aparece hasta que la estructura de la sociedad es lo suficiente compleja como para que la familia se limite en sus posibilidades de educar a sus miembros. Así, desde que surgió, ha venido adoptando diferentes formas según las sociedades y los momentos históricos de la humanidad.

Hoy en día, la escuela representa una de las organizaciones más importantes dentro de la sociedad, Ciscar y Uria (1986) la definen como un centro de formación sistemática cultural y de preparación para convivencia en la sociedad.

Moreno (1984) a su vez, afirma que el papel de la escuela radica en propiciar el aprendizaje sistemático y proporcionar al individuo el mayor número de experiencias significativas que lo lleven a cambios en su conducta y capacitarlo para que aproveche esas experiencias fuera de ella.

Philo (1986) por su parte considera a la escuela como un centro educativo integral y no sólo de transmisión de conocimientos; además, enfatiza que la escuela es una organización que requiere de una dirección adecuada para lograr los objetivos educativos.

Por lo tanto, la escuela como organización es un conjunto de elementos interactuantes (directores, profesores, administrativos, planes de estudio, alumnos, etc.) en orden a conseguir un objetivo común y se relaciona continuamente con el entorno que influye en ella y la obliga a una constante remodelación. Además, se rige por una legislación escolar que le proporciona sustento, funcionalidad y estabilidad.

Es entonces la administración escolar la encargada de ejecutar las disposiciones organizativas y legales de la educación. “Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de la enseñanza y aprendizaje” (Lemus, 1982, pág. 41).

Así también, en las organizaciones educativas se requiere de un trabajo coordinado entre los elementos y áreas que la conforman. La dirección adecuada permitirá lograr los objetivos establecidos; pero ésta variará de acuerdo al tamaño de la escuela, el lugar donde se opere y de los principios que orienten su acción. De ahí la importancia que tienen las responsabilidades del director, y Lemus (1982) menciona las siguientes:

- 1) Administración de personal.
- 2) Trabajo de oficina.
- 3) Control del edificio.
- 4) Relaciones de la escuela con la zona.
- 5) Trabajos de rutina.
- 6) Mejoramiento profesional.

El quehacer más importante, señala, debe ser relacionado con la orientación académica, el mejoramiento del currículo y agrega estas otras:

- 1) Trabajo con el personal docente para la formulación de una adecuada filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional y derive de ella.
- 2) Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su institución educativa un continuo programa de mejoramiento del currículo dentro del distrito.
- 3) Trabajo con personal de la escuela en la determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.
- 4) Elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación.
- 5) Elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de alumnos especiales.
- 6) Formulación y ejercicio, dentro de su unidad y el distrito de los procedimientos, principios y materiales necesarios para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.
- 7) Asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado por él.
- 8) Garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, dentro de un plan sistemático, permanente y continuado.
- 9) Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarles a su personal y tratar la manera de ensayar las más apropiadas.
- 10) Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal profesional de la comunidad; y

11) Velar por que se encuentren disponibles y en buen estado los elementos o recursos indispensables para el trabajo escolar.

Así, el director debe ser un organizador de la labor educativa; pero no debe olvidarse que los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa. La responsabilidad educativa de éstos es enorme ya que son ellos quienes mantienen contacto directo y prolongado en las escuelas con los educandos. Al igual que un director, la responsabilidad de los docentes es amplia, pues desempeñan un papel decisivo en la formación de los alumnos (desenvolvimiento intelectual, social y afectivo).

Por tal motivo, Larroyo (1984) establece tres funciones básicas del docente; éstas son:

A) **FUNCIÓN TÉCNICA.** De acuerdo con esta función, el profesor debe tener suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia. La preparación se refiere específicamente a su disciplina o especialización y como complemento a todas las áreas de conocimiento afines a su especialidad. La cultura general se impone porque a cada instante, los alumnos formulan preguntas que revelan preocupación o curiosidad que trasciende el área de especialización del profesor. Es necesario entonces, que el docente se actualice continuamente no sólo en su asignatura, sino también en todo lo concerniente a hechos y acontecimientos que constituyan la cultura general de la época actual.

B) **FUNCIÓN DIDÁCTICA.** El profesor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje, utilizando para ello métodos y técnicas que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de los conocimientos, habilidades, actitudes e ideales. Esta función consiste propiamente en orientar la enseñanza de modo tal que favorezca la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación.

C) FUNCIÓN ORIENTADORA. En la labor del docente está implícita la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial a fin de ayudarlos a solucionar sus problemas y dificultades, a realizarse lo más plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable. Esta función presupone que se establezca un nexo entre profesor y alumnos, para conocerlos mejor en sus cualidades y limitaciones, con el objetivo de orientarlos adecuadamente.

Como puede verse los docentes tienen una de las responsabilidades más grandes en la escuela. La tarea de conducir adecuadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje se traduce en uno de los objetivos primordiales de la educación. La plantilla docente en una organización educativa tiene un valor enorme; de ahí que el director debe empeñarse en conocer, entender y satisfacer las necesidades que manifiesten sus profesores; ya que de lo contrario, la calidad del trabajo puede verse afectado.

Lemus (1982) reconoce otros aspectos en los que un director debe poner atención, éstos son los siguientes:

- 1) Debe dar a la palabra “director” la importancia que merece y no confundirla con la palabra “jefe”, pues aquella significa supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional, y esta última da la idea de un pequeño cuartel donde el director es comandante y los profesores oficiales.
- 2) Debe planear las actividades de manera cooperativa y democrática, pues la participación del personal en la administración de la escuela resulta en beneficio de una mejor labor educativa.
- 3) No debe hacer uso de autoridad para hacer valer sus principios; las disposiciones deben nacer como resultado de planeadas discusiones con el personal.

4) Debe tomar en cuenta que cada uno de sus profesores, por competente que sea, necesita orientación, y una de las obligaciones del director es hacer comprender ésto al personal, para que cuando haya necesidad de efectuar observaciones, no encuentre una oposición sistemática por parte de los subalternos.

5) Debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente.

De esta manera, el director de una institución educativa es responsable de la organización total de la misma y que los elementos principales que se requieren para su éxito es el ejercicio de una autoridad democrática para su personal, la comunicación constante que garantiza conocer las necesidades del plantel, la retroalimentación en el desempeño del trabajo y el trabajo en equipo.

Para lograr el trabajo en equipo, Lemus (1982) menciona que deben darse las siguientes condiciones:

- 1) Definición clara de un objetivo común.
- 2) El equipo debe estar adecuadamente motivado.
- 3) Las líneas de autoridad y responsabilidad deben estar claramente determinadas.
- 4) Los canales de comunicación deben estar debidamente establecidos.
- 5) El liderazgo debe descubrir y utilizar hasta el máximo, la habilidad creadora de cada miembro del personal y ser capaz de orientarlos y estimularlos para el trabajo en cooperación.
- 6) El director debe reconocer que el liderazgo no le corresponde sólo a él y que debe compartirlo con los demás miembros del personal.
- 7) Los maestros y demás profesionales de la escuela y la comunidad deben participar en ciertas actividades que cooperen con la administración y supervisión de la escuela.

- 8) Las reuniones de personal y los grupos de trabajo deben ser dirigidos por distintos miembros del equipo, no sólo por el director.
- 9) Todos los miembros del personal de la escuela, incluso el no profesional, deben participar democráticamente en la toma de decisiones en asuntos que les competa o afecte.
- 10) El director, actuando como tal en las sesiones de personal, debe dedicarse a dirigir solamente; cuando desee tomar parte activa en asuntos de su interés y competencia, debe delegar la dirección de los debates y confundirse con los demás miembros del personal.
- 11) Las decisiones técnicas deben tomarse más por consenso general que por votaciones de mayoría.
- 12) Debe pedirse al personal sugerencias y recomendaciones, las que deben tratar de cumplirse tanto como las ideas emanadas del director.

Una vez más se hace énfasis en la comunicación, la retroalimentación y al ejercicio de una autoridad democrática para que tanto las labores directivas como docentes contribuyan al desarrollo óptimo de la organización educativa. Cuando el personal que integra la escuela acepta una meta en común y de manera conjunta se trabaja para lograrla, el resultado no puede ser otro que brindar a los educandos un servicio de calidad educativa, o bien, un servicio de calidad competitiva.

Considerando la importancia de las organizaciones educativas y de la educación misma en el desarrollo del individuo, se hace necesario mencionar como se estructuran los diferentes niveles de educación, aunque en este caso sólo se considera el nivel medio superior, pues es en este nivel en el que se dan a conocer las actividades desempeñadas por la autora del presente trabajo y la problemática a tratar.

1.3 Estructura del Bachillerato Tecnológico.

Debido a que en el presente reporte se pretenden presentar las labores desempeñadas en una institución de educación media superior se dará a conocer cómo se encuentra estructurado el bachillerato tecnológico, subsistema en el que está incorporada la preparatoria particular en la que se laboró.

El grupo de jóvenes al que mayoritariamente atiende la educación media superior concluye este período de formación con su ingreso a la mayoría de edad. Formalmente, y por la vía de los hechos, esta mayoría de edad los coloca en una posición distinta respecto a la toma de decisiones y a las consecuencias de sus comportamientos, es decir, frente a la responsabilidad. En este tránsito, la educación media superior desempeña un papel fundamental.

En sentido estricto, la mayoría de edad debiera abrir a los jóvenes la posibilidad de emancipación basada en cuatro logros fundamentales: independencia económica, la administración de sus propios recursos, la autonomía personal y la constitución de un hogar propio (DGETI, 1999).

Aunque lograr estas cuatro condiciones es cada vez más difícil y como tarea compete a la sociedad en su conjunto, es indudable que la escuela puede jugar un papel muy importante para la formación integral de los jóvenes y para que adquieran y utilicen sus saberes en diferentes esferas de la vida: desempeñar un trabajo productivo, tomar decisiones concientes e informadas, consolidar su identidad personal y social y, actuar conforme a valores universales, tales como la justicia, la solidaridad y el respeto a la dignidad de la persona.

El tránsito de los jóvenes hacia la mayoría de edad, y sus posibilidades de actuación como ciudadanos responsables, puede sustentarse en una educación que reconozca sus necesidades de aprendizaje, afecto y autonomía, que les haga

sentir que son tomados en cuenta y que se les considera como seres responsables capaces de llevar a cabo tareas de diversa complejidad.

Es necesaria una educación que promueva ambientes para la definición de su identidad y para la construcción de su proyecto de vida, que los apoye para lograr la pertenencia a grupos de pares así como para establecer relaciones con personas de ambos géneros. Una educación que les ofrezca espacio para las actividades recreativas y de convivencia, que sea incluyente, que aproveche las capacidades de los adolescentes y los conciba como agentes sociales fundamentales en la definición del rumbo y el ritmo del desarrollo nacional.

A su vez, la tecnología es una actividad eminentemente creativa e intencional, cuyo objetivo esencial debe ser contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través del desarrollo de productos, servicios, sistemas o ambientes. Asimismo, en tanto que práctica social, la tecnología se desarrolla en contextos específicos, es influenciada por ellos e implica cuestiones de índole ética (DGETI, 1999).

Su potencial para el mejoramiento de la calidad de vida exige tomar en cuenta los efectos de la tecnología para el planeta en su conjunto, así como sus repercusiones para las generaciones futuras. En ese abanico de posibilidades también se incluye la aplicación de tecnologías vinculadas con el desempeño profesional.

Un propósito formativo central de la educación tecnológica, es desarrollar la capacidad de los jóvenes para generar soluciones innovadoras que impliquen sistemas tecnológicos. Este objetivo favorece la adopción de una perspectiva didáctica desde la cual, la solución de problemas mediante alternativas tecnológicas es un espacio en el que convergen la articulación y aplicación de saberes (DGETI, 1999).

La educación media superior tecnológica atiende este propósito en el nivel de complejidad que le corresponde y además hace hincapié en las competencias requeridas para el mantenimiento, operación y asimilación de tecnología.

Uno de los organismos dedicados a la educación a nivel medio superior es la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.), se desprende de la SEP y tiene como primer objetivo, mediante planes y programas de estudio, formar bachilleres técnicos y técnicos profesionales que desarrollen, fortalezcan y preserven una cultura tecnológica y una infraestructura social y de servicios que coadyuven a satisfacer las necesidades económicas y sociales del país. El segundo objetivo consiste en proporcionar al educando una adecuada preparación propedéutica, que le permita continuar estudios a nivel superior (DGETI, 1999).

Así, el bachillerato tecnológico corresponde a una modalidad bivalente, en la que el educando estudia seis semestres, cuyas asignaturas están organizadas de acuerdo a la especialidad que esté cursando y de tronco común que cubren el aspecto propedéutico.

La modalidad bivalente se imparte en los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBETIS), en la mayoría de ellos en el Sistema Educativo Escolarizado y en algunos planteles con el Sistema de Educación Abierta (SAETI); el cual se desarrolla a través de asesorías periódicas a los alumnos, sin que para ello tengan que asistir diariamente al plantel.

Si el estudiante acredita todas las asignaturas del plan de estudios, se le expide el certificado del bachillerato tecnológico y una carta de pasante en la especialidad que cursó; y una vez que cumple los requisitos para la titulación, puede obtener también el título y la cédula profesional como técnico en la especialidad correspondiente. Cuando el estudiante no acredita todo el plan de estudios, se le expide un documento con el reconocimiento que corresponde a la parte que haya cursado (certificado parcial).

De esta manera, el egresado puede elegir si se inserta al campo laboral, desea continuar con sus estudios a nivel superior (licenciatura, ingeniería) o combinarlas.

Actualmente el bachillerato tecnológico bivalente es una de las asignaciones que se le hace a los alumnos que presentan el examen único, para continuar con su preparación a nivel medio superior, debido principalmente a que existen un mayor número de planteles, y ésta representa una alternativa a seguir para aquellas personas provenientes de estratos sociales en los que la educación superior es una opción a futuro, pero que no pierde de vista su necesidad por una capacitación laboral.

La sobre demanda del servicio educativo en el nivel medio superior ocasiona que instituciones educativas particulares oferten este tipo de educación incluyendo en el servicio otros aspectos que resultan atractivos para los jóvenes y que refuerzan su preparación, tales como niveles de inglés avanzados, talleres extracurriculares de computación, desarrollo humano, etc.; de esta manera se logra captar matrícula, aunque también se logra captación cuando a los jóvenes se les asignan planteles que no resultan atractivos para ellos en cuanto a horarios, instalaciones, ubicación, etc.

Lo anterior, representa para el particular la posibilidad de recibir al 30% de la población que año con año solicita su ingreso a bachillerato, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas (ANUIES) dió a conocer que en el 2000, el sistema educativo federal recibió al 70% mientras que el 30% fue recibido por los particulares, sin contar a los que buscan este tipo de servicio por las características antes descritas.

Como puede notarse, el servicio particular de educación media superior resulta un excelente negocio a nivel de ingresos económicos por el cobro de colegiaturas y servicios; no obstante, la enorme responsabilidad que ésto implica,

además de todo lo que los autores citados han mencionado sobre la educación, sugiere que una organización educativa, que realmente pretenda trabajar con honestidad y profesionalismo, debe atender a lo siguiente:

- * Entender lo que significa educar, tener siempre presente el objetivo y función de la educación. No se trata sólo de poner una escuela, echar a andar y cobrar colegiaturas.
- * Reconocer que el servicio que se ofrece a los jóvenes a nivel medio superior y en un bachillerato tecnológico implica una doble responsabilidad; por un lado se contempla la adecuada preparación para el nivel superior y por otro, proporcionar los conocimientos y herramientas para su inserción al campo laboral, en el que tendrán que satisfacer las demandas de la sociedad. Una institución particular, por el hecho de serlo, cobra por un servicio educativo y, tiene que cumplir su compromiso.
- * Dirigir la institución educativa con responsabilidad, entendiendo que la comunicación, la retroalimentación y el trabajo en equipo conducen al óptimo desarrollo de la organización. El rechazo a reconocer que el papel que cada uno de los elementos que intervienen en la labor educativa es de suma importancia, así como a estar sensibles a las necesidades que éstos manifiesten, sólo traerá como consecuencia un trabajo desorganizado y de mala calidad.
- * Una organización educativa se construye poco a poco pero con bases sólidas; todos aquellos que encuentren en el giro educativo una excelente forma de vender el servicio y de obtener ganancias, deberán atender a una adecuada dirección y a una plantilla de profesores que ejerzan su trabajo con entusiasmo y dedicación. Para lograrlo, los directivos de la organización deben atender, como se mencionó en el punto anterior, a las necesidades y/o motivaciones de sus empleados.

Como se ha podido ver en este capítulo, las organizaciones educativas deben cumplir con una responsabilidad: educar al individuo; para lograr esto, las instituciones tienen que contar con una adecuada organización; labor que encabezan los directores y que culmina con el trabajo que los docentes llevan a

cabo con los alumnos. Sin embargo, la labor de educar con calidad puede verse truncada –como se ha mencionado- si no son atendidas las necesidades de aquellos que participan en dicha labor. Debido a esto, es necesario remitirse al tema de la motivación dentro de las organizaciones.

Así, el siguiente capítulo atiende precisamente a la motivación y a las teorías que la explican, así como la importancia que tiene en el desempeño del sujeto en las organizaciones.

CAPÍTULO 2

LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El capítulo que a continuación se presenta tiene el objetivo de exponer una serie de teorías que explican la motivación del individuo, desde diferentes posturas y la importancia que tiene en el desempeño laboral del individuo. El primer apartado define a la motivación y presenta sus diferentes tipos; el siguiente, explica las teorías más importantes sobre la naturaleza de la motivación; y por último, se hace énfasis en la importancia que tiene la motivación laboral para lograr resultados favorables, o bien, desencadenar situaciones negativas en la empresa.

2.1 Definición y tipos de Motivación.

Todos los individuos actúan de diferente forma siguiendo determinados móviles y siempre buscando determinados fines. Esas acciones que el sujeto lleva a cabo responden a motivaciones de diferentes géneros.

Hoy en día se afirma que la conducta está motivada y que sirve a las necesidades del individuo; Miguel (1998) dice que sin motivación un organismo se convertiría en una masa inerte, simplemente, no tendría comportamiento. La

conducta, es el medio por el cual la motivación se manifiesta cuando existe una necesidad. Por lo tanto, la motivación es el trasfondo psíquico impulsor que sostiene la fuerza de acción y señala su dirección.

Para Arias y Heredia (2001) la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Pueden ser factores tanto de tipo estrictamente biológico, como hambre, sed, sueño, etc.; factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural.

Por su lado, Rodríguez (1988 citado en Miguel, 1998) menciona que motivación viene de “motivo” y motivo viene del verbo latino “movere, motum”, de donde también procede “móvil, motor, emoción, terremoto”. La palabra designa una fuerza motriz, psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación de motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo conforman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar de determinadas formas.

Como puede notarse, extensas o concretas definiciones, todas mantienen la misma esencia, definen a la motivación como aquello que provoca que un individuo actúe para cubrir una necesidad de tipo fisiológico, psicológico, social y cultural.

Así también, existen diferentes tipos de motivación, Rodríguez (1988, citado en Cruz, 2000) las define de la siguiente manera:

Primarias. Son las que responden a los impulsos biológicos como el hambre, la sed, respiración, micción, descanso, apetito sexual, etc.

Secundarias. Son adquiridas por las experiencias y la historia individual por medio del aprendizaje.

Intrínsecas. Ya sea que la acción que se va a realizar motive por sí misma de manera directa.

Extrínsecas. Se refiere a toda acción que se realice con el fin de alcanzar algo relacionado a esa acción, más no el hecho de que la acción motive por sí misma.

De contexto y contenido. Similar a las anteriores, se refiere a la situación en sí o al contexto en el cual se encuentra ésta.

Inmediatas o a largo plazo. Según los satisfactores que se obtengan inmediatamente después de realizada la acción para obtenerlas o en un lapso de tiempo posterior.

Positivas y negativas. En la primera si lo que se busca es obtener algo, o en la segunda, si es evitarlo.

De deficiencia o desarrollo. De acuerdo a si se satisface una carencia o se logra un progreso o crecimiento.

Materiales o espirituales. Si las motivaciones que se buscan son materiales o tienen que ver con la realización de valores trascendentales.

Conscientes o inconscientes. Si el sujeto se da cuenta de ellas o no.

Individuales y colectivas. Según se ubiquen en una persona o en un grupo de personas.

Considerando la importancia de la motivación en las acciones del individuo y las formas en que ésta se presenta, resulta relevante hacer una revisión de las teorías que explican la naturaleza de la misma.

2.2 Teorías sobre la Motivación.

Gracias a una serie de investigaciones que se han llevado a cabo a lo largo de muchos años; se han establecido diferentes teorías que explican la naturaleza de la motivación; y el papel que ésta juega en la actividad laboral del sujeto. A continuación se exponen las más importantes.

2.2.1 Jerarquía de las Necesidades, según Maslow.

El doctor Abraham Maslow en 1954 establece que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El hombre es conciente de algunas de esas necesidades, de otras no. Dicho autor distribuye en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. Reencuentran en la base de la pirámide las necesidades primarias y en la cima se hallan las necesidades más sofisticadas y abstractas (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

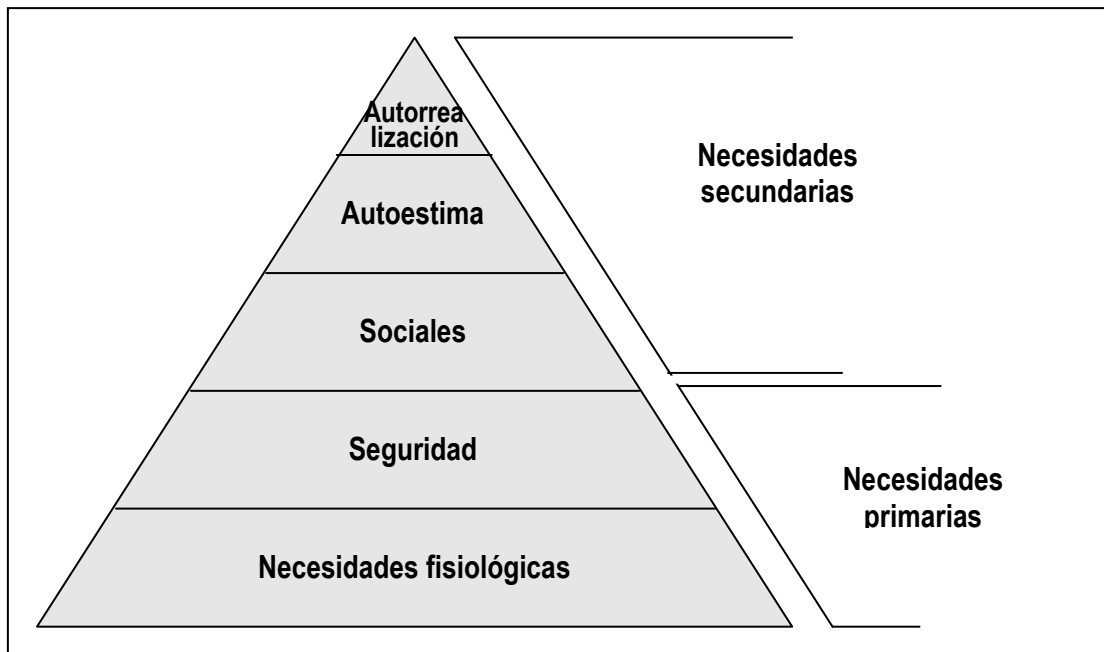


Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow. (Chiavenato, 2003).

Necesidades fisiológicas. (De orden Inferior). Las necesidades de primer nivel comprenden las de supervivencia, necesidades innatas, alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie).

Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones de estas necesidades. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. La frustración de estas necesidades conduce generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Dichas necesidades se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, y competencia. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse con recompensas extrínsecas a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan así mismas (por ejemplo sentimientos de realización), y que no son observables ni controlables por los demás (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

2.2.2 Teoría E-R-G (Existencia-Relación-Crecimiento) de Alderfer.

Clayton Alderfer (citado en Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) propuso una jerarquía de necesidades modificada con tres niveles. Planteó que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus **necesidades de existencia**, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las **necesidades de relación** ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las **necesidades de crecimiento** forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.

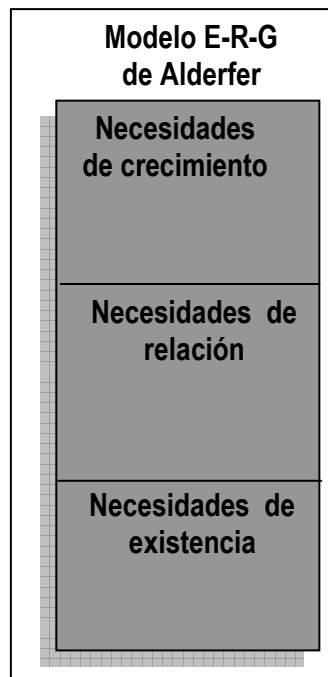


Figura 2. Modelo E – R – G de Alderfer.
(Davis y Newstrom, 2003).

En esta teoría, no se necesita una progresión rigurosa de un nivel a otro como en las necesidades de Maslow; en ésta se acepta la posibilidad de que los tres niveles estén activos en un momento dado o, incluso, de que sólo lo esté uno de los niveles superiores. Además, hace pensar que una persona frustrada en cualquiera de los niveles superiores regresaría a concentrarse en el nivel inferior, para luego avanzar de nuevo. También, mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requisitos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no sólo son limitadas, sino que en realidad se debilitan cada vez que se logra su satisfacción (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

2.2.3 Teoría de los Dos Factores, de Herzberg.

Con base en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores Frederick Herzberg (citado en Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) en la década de 1950 creó su teoría basándose en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según él, la motivación de las personas depende de dos factores.

a. Factores Higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Dichos factores corresponden a un carácter preventivo y sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el

comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

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

b. Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción, además constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- * Delegación de la responsabilidad.
- * Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- * Ascensos.
- * Utilización plena de las habilidades personales.
- * Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- * Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña).
- * Ampliación o enriquecimiento del cargo.

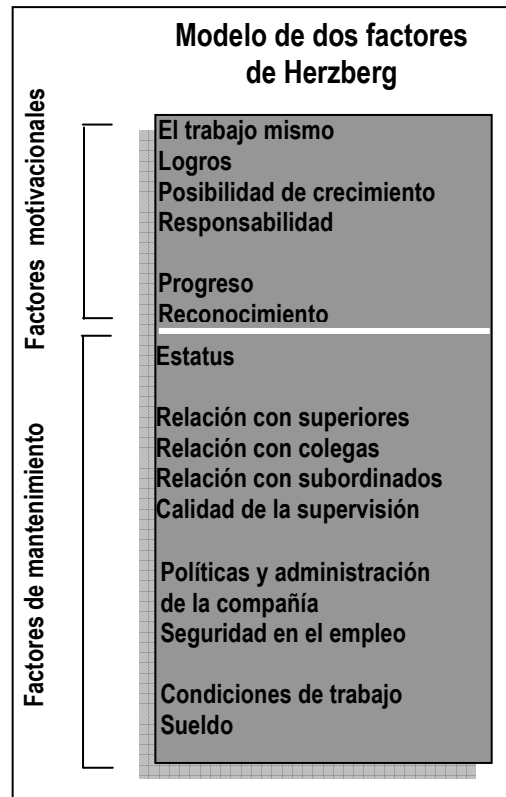


Figura 3. Representación de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. (Davis y Newstrom, 2003).

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

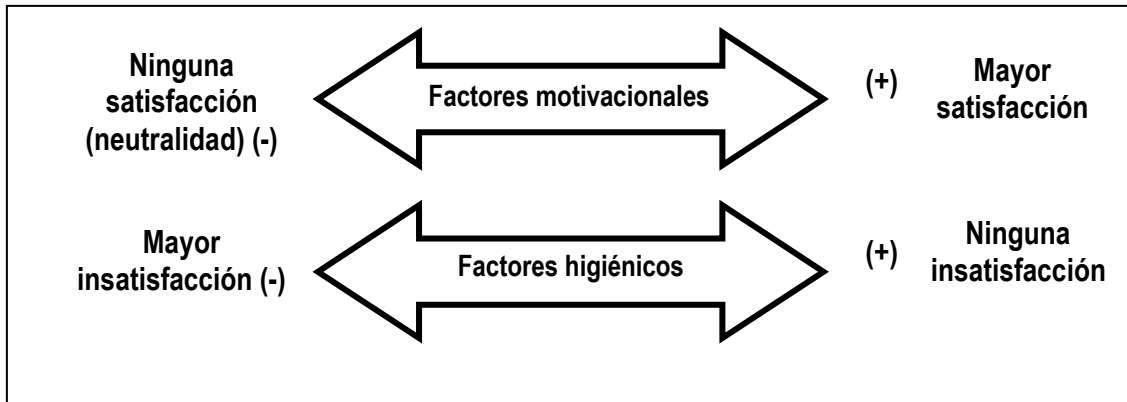


Figura 4. Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no) como continuos separados. (Chiavenato, 2003).

Para Herzberg es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

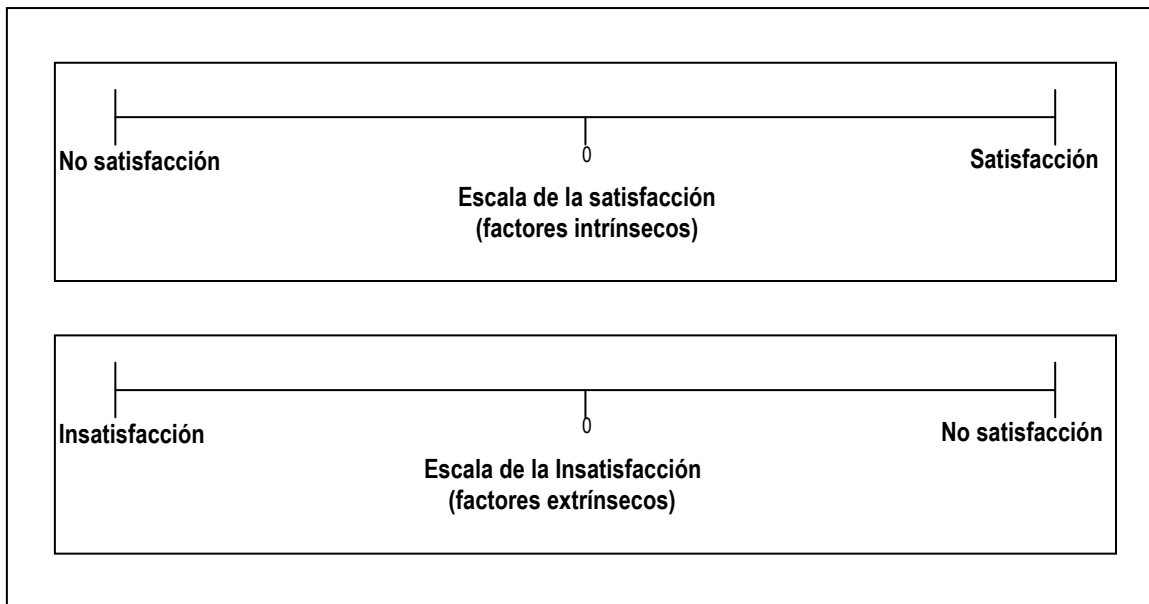


Figura 5. Escala dual, según Herzberg. (Arias y Heredia, 2001).

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las “relaciones humanas” y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrían la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc. (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

2.2.4 Teoría de las Expectativas o Situacional de Vroom.

En 1979 Víctor H. Vroom (citado en Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) desarrolló una teoría de la motivación que reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir. Dicho autor sustenta que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir: cuanto desea una persona obtener una recompensa (*valencia*), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (*expectativas*) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (*instrumentalidad*). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente:

$$\text{VALENCIA X EXPECTATIVA X INSTRUMENTALIDAD = MOTIVACIÓN}$$

Valencia. Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la dimensión de su deseo de alcanzar un objetivo. Por ejemplo: si un empleado desea intensamente una promoción, la promoción tiene valencia

alta para él. La valencia de una retribución varía con cada empleado y, está condicionada por la experiencia y puede variar con el paso del tiempo, en la medida en que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, ya que las personas prefieren no alcanzar un resultado, en vez de lograrlo (valencia negativa); o bien, puede serle indiferente (valencia cero).

Algunos empleados encuentran una valencia intrínseca en el trabajo mismo, en particular si lo asumen como ética laboral o actúan con motivación de competencia fuertes. Obtienen satisfacción directa de su trabajo gracias a la sensación de realización, de llevar acabo correctamente una tarea o de crear algo. En tal caso, los resultados están en gran parte controlados por el empleado y menos sujetos al sistema de recompensas de los administradores. Tales empleados poseen automotivación.

Expectativas. Son la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo-rendimiento es la eficacia personal del sujeto. Los empleados con alto nivel de eficacia personal tienden más a creer que el esfuerzo dará lugar a un rendimiento satisfactorio. La eficacia personal alta genera una evaluación de expectativas con valor alto.

Instrumentalidad. Es la creencia del empleado en que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine o concluya una tarea. En este caso, él elabora otro juicio subjetivo acerca de las probabilidades de que la empresa *valore* su rendimiento y proporcione *retribuciones contingentes*.

2.2.5 Teoría de la Expectativa de Lawler III.

Edward E. Lawler III (citado en Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización.

Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen las necesidades personales.

Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III puede expresarse mediante la ecuación:

Necesidades No Satisfechas	+	* Creencia de que el dinero satisfará las necesidades * Creencia de que la obtención de dinero requiere desempeño	=	Motivación para el desempeño
---	---	--	---	---

Figura 6. Teoría de la expectativa, según Lawler III. (Chiavenato, 2003).

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

2.2.6 Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland.

David C. McClelland en 1962 (citado en Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) creó un esquema de clasificación en el que se resaltan tres de los impulsos más dominantes y se pone de relieve su importancia en la motivación. Dichos impulsos motivacionales de las personas hacen reflejo de la cultura en la que crecieron: familia, religión, escuela y los libros. En muchas naciones uno o dos de los modelos motivacionales tienden a ser más fuertes en los trabajadores, por haber crecido en ambientes similares. Para McClelland, las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización (logro), otro de afiliación y otro de poder.

Motivación hacia el logro. La motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunos individuos para buscar y lograr objetivos. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan. Los sujetos trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existe riesgo apenas moderado de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de logros obtenidos individual o colectivamente. Como administradores, tienden a esperar que los trabajadores a

su cargo también se orienten hacia logros. Estas expectativas altas en ocasiones dificultan que los administradores orientados a logros deleguen efectivamente responsabilidades y que los empleados “promedio” satisfagan las necesidades de esos administradores.

Motivación hacia la afiliación. Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Estos individuos trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación; tienden a rodearse de amigos. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en este tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suele producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de que se realice el trabajo. Los administradores orientados hacia la afiliación suelen tener dificultades para asignar tareas que representan retos, dirigir las actividades laborales y vigilar la eficacia en el trabajo.

Motivación hacia el poder. Es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez que tienen poder pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional. El *poder institucional* es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Sin embargo, un empleado que tiene la necesidad de

poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional (Arias y Heredia, 2001, Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

2.2.7 Teoría de la Equidad.

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams (citado en Arias y Heredia, 2001, Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003) se sustenta en que muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de recompensas (psicológicas, sociales y económicas) y hace más compleja la función administrativa de la motivación. Los empleados tienden a juzgar mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción (no siempre el valor absoluto de la recompensa) contra la de otras personas como se muestra en la siguiente fórmula:

?

$$\frac{\text{Resultados personales}}{\text{Aportaciones personales}} = \frac{\text{Resultados de otras personas}}{\text{Aportaciones de otras personas}}$$

Las **aportaciones** son todos los elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuyen al trabajo: estudios, antigüedad, experiencias laborales previas, lealtad y dedicación, tiempo y esfuerzo, creatividad y rendimiento laboral. Los **resultados** son las recompensas percibidas que

obtienen de su trabajo y su patrón, lo que incluiría sueldo y bonos, prestaciones, seguridad en el trabajo, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados-aportaciones y luego lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos.

Si el empleado percibe **equidad**, continúa aportando aproximadamente en el mismo nivel. De lo contrario, en condiciones de inequidad, experimenta una tensión que lo motiva para reducir la necesidad misma. Las acciones resultantes pueden ser físicas o psicológicas, internas o externas.

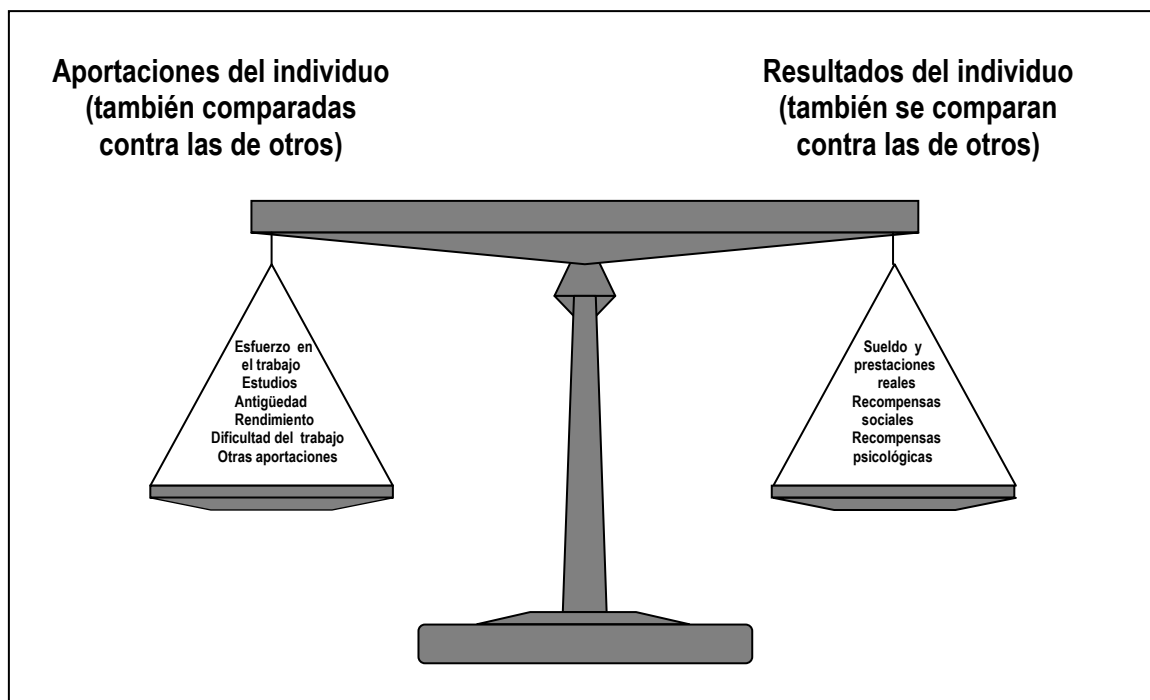


Figura 7. Factores clave en la evaluación de la equidad. (Davis y Newstrom, 2003).

Si el empleado se siente **recompensado excesivamente**, la teoría de la equidad predice que sentirán un desequilibrio en su relación con el patrón y buscará restaurarlo. Es factible que trabaje con más intensidad, que disminuya el

valor de la recompensa recibida (interna y psicológica), que trate de convencer a otros empleados de que pidan más recompensa (externa y física) o que se limite a elegir a alguien más para fines de comparación (externa y psicológica).

El empleado que se siente **recompensado insuficientemente** busca disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias, si bien ahora se invierten algunas de sus acciones específicas. Es factible que reduzca la cantidad o calidad de su producción, que aumente el valor percibido de las recompensas que se le dan o que intente negociar más recompensas. De nueva cuenta podría encontrar a alguien más para fines de comparación con él mismo (más favorablemente) o limitarse a renunciar. Sea cual fuere el caso, reacciona a la inequidad poniendo en la balanza sus aportaciones contra los resultados. El conocimiento de las razones de resultados-aportaciones permite que los administradores predigan una parte del comportamiento de sus subordinados mediante la comprensión del cuando y en qué condiciones los empleados perciben inequidad (Arias Y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003, y Davis y Newstrom, 2003).

Tipo de reacción ante la inequidad	Posibles reacciones ante la recompensa excesiva	Posibles reacciones ante la recompensa insuficiente
Interna y física	Trabajar más intensamente	Menor productividad
Interna y psicológica	Disminuir el valor de la recompensa	Aumentar el valor de la recompensa
Externa y física	Instar a la persona de referencia para que obtenga más	Negociar en busca de más; posiblemente renunciar
Externa y psicológica	Cambiar a la persona de referencia	Cambiar a la persona de referencia

Figura 8. Posibles reacciones ante la inequidad. (Davis y Newstrom, 2003).

2.2.8 Modificación del Comportamiento.

La modificación del comportamiento organizacional es la aplicación de los principios de la modificación del comportamiento, que evolucionaron a partir del trabajo de B.F. Skinner (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2003; y Davis y Newstrom, 2003).

De acuerdo con esta teoría, una persona tiende a repetir un comportamiento que está relacionado con consecuencias favorables (refuerzo) y a evitar el que produce consecuencias desfavorables. Se requieren de dos condiciones para aplicar con éxito la modificación del comportamiento organizacional: debe ser posible que el gerente identifique algunas consecuencias poderosas (según las percibe el empleado) y que luego pueda administrarlas de modo que el empleado note la conexión entre el comportamiento y las consecuencias.

Existen diferentes tipos de consecuencias, a continuación se describen:

Refuerzo Positivo. Consiste en una consecuencia favorable con la que se alienta la repetición de un comportamiento.

Refuerzo Negativo. Tiene lugar cuando el comportamiento se acompaña de la interrupción de la consecuencia desfavorable. El comportamiento que origina la eliminación de ese algo desfavorable se repite cuando ocurre de nuevo ese estado desfavorable.

Castigo. Es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierto comportamiento.

Extinción. Consiste en abstenerse de toda consecuencia positiva de importancia que solía proporcionarse por un comportamiento deseable. Este comportamiento

aprendido debe reforzarse para su repetición en el futuro. A falta de tal refuerzo proveniente del administrador, el empleado o cualquier persona, el comportamiento tiende a disminuir (extinguirse) por la falta de refuerzo.

Con la finalidad de que sean aplicables los diversos tipos de consecuencias, los administradores deben observar el comportamiento de los empleados para indagar la frecuencia y el grado de su rendimiento. La frecuencia del comportamiento genera un dato basal o norma, contra el cual pueden compararse las mejoras. Luego, el administrador selecciona un programa de refuerzo, que es la frecuencia con que la consecuencia elegida acompaña al comportamiento buscado.

A continuación se explican los tipos de programas de refuerzo que existen:

Refuerzo continuo. Tiene lugar cuando cada comportamiento apropiado de un empleado se acompaña del refuerzo correspondiente.

Refuerzo parcial. Ocurre cuando se estimulan sólo algunos comportamientos apropiados. Existen cuatro tipos y son: **intervalo fijo**, que otorga el refuerzo después de transcurrido cierto periodo; **intervalo variable**, que proporciona el refuerzo al cabo de lapsos diversos; **proporción fija**, aplican el refuerzo tras un cierto número de comportamientos correctos; y **proporción variable** donde el refuerzo se da al cabo de un número no fijo ni revelado de respuestas correctas. Este último según Arias y Heredia (2001); Chiavenato (2003), y Davis y Newstrom (2003), genera mucho más interés y los empleados lo prefieren en relación con algunas tareas. Tiende a ser el más poderoso de los programas de refuerzo.

Con la exposición de estas teorías, puede notarse que la motivación en efecto es un fenómeno complejo. Cada uno de estos enfoques pretende explicar el por qué del comportamiento del individuo, las necesidades y los impulsos que

afectan positiva o negativamente su rendimiento en el trabajo. Aún así no puede afirmarse cuál de ellas es la mejor, algunas son muy parecidas y otras hacen más énfasis en los aspectos intrínsecos del individuo, mientras que otras, se enfocan en el ambiente. Lo importante está en el hecho de considerarlas para emprender planes de acción en las organizaciones, entendiendo de ante mano que cada una de éstas posee características muy particulares y con individuos que poseen también características y necesidades diferentes.

Lo que sí puede afirmarse, es que la motivación y sus diversos enfoques, representa un factor que debe interesar a todo directivo pues sin ella no puede alcanzarse el funcionamiento correcto de una organización.

Debido a esto, es necesario centrarse en el ámbito laboral y comprender como los principios de estas teorías pueden considerarse y ser aplicadas a la realidad laboral del individuo.

2.3 La Motivación en el Trabajo.

Desde a muy temprana edad el sujeto se prepara y también se forma para en un futuro desempeñarse en un trabajo, es básico trabajar para sobrevivir en la sociedad. El trabajo puede convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retador, divertido e inclusive despertar sentimientos y emociones gratificantes. (Sttat 1980 y Logan 1981; citados en Miguel, 1998). Pero por otro lado, si la persona no está motivada y actúa de manera forzada, el trabajo puede convertirse en algo frustrante, desmotivador, desalentador, convirtiéndose en una fuente que genere estrés, depresión y puede crear sentimientos y emociones

desagradables, es por eso que la motivación hace la diferencia entre una persona satisfecha y una persona desdichada en su trabajo.

Se considera a la motivación laboral como la motivación hacia y en el trabajo, que incluye aspectos disposicionales y direccionales junto con aspectos de mantenimiento de la conducta laboral (Mayor y Tortosa 1990; citados en Miguel, 1998).

La motivación laboral pretende que los empleados tengan mayores satisfacciones personales y que la empresa tenga mayor productividad.

Desde una perspectiva psicológica, Miguel (1998) considera al trabajo de la siguiente manera:

- a) trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar)
- b) trabajo con situación o contexto (aspectos físico-ambientales de un trabajo y
- c) trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo).

La conducta o actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico-ambiental que la hace posible y tanto una como otra son subjetivas por las personas. La actividad laboral se puede realizar en contextos organizacionales o no y en muchas ocasiones el contexto de trabajo determina la actividad laboral que se realiza en él. El trabajo es un esfuerzo de la mente y del cuerpo realizado total o parcialmente con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción y que se deriva directamente del trabajo. Considera al trabajo como un instrumento para satisfacer necesidades personales que no provienen directamente de la actividad del trabajo en si misma enfatizando el aspecto instrumental del mismo (Miguel, 1998).

Para Peiró (1986 citado en Miguel, 1998), el trabajo es un conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que

mediante el uso de técnicas, instrumentos, materia o información disponible, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de recompensa ya sea material, psicológica y/o social.

La actividad humana en el contexto laboral está caracterizada por una serie de aspectos ambientales, como personales que la influyen y la determinan.

La conducta laboral sería la resultante de la interacción entre unas determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral. Por ambiente laboral se entiende aquellas situaciones o contextos en que la actividad principal que se realiza es el trabajo. El contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y es la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión de realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar, se espera de ellas conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad y cantidad. Tales conductas han de ser la resultante de cumplimiento de las normas laborales, implícitas y explícitas necesarias para la ejecución de las tareas y roles (Hall 1986; citado en Miguel, 1998).

El ambiente o contexto ofrece una serie de recursos de carácter material, técnico o humano que han de apoyar la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal.

Peter y O'Connor (1980; citados en Miguel 1998) señalan una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo, pueden ser fuentes primarias de constricciones y afectar directamente la conducta laboral. Tales factores son la

información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente laboral físico y la disponibilidad de instrumentos y equipos necesarios.

Una condición personal importante para la realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación. La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades materiales, personales y sociales y esto es lo que significa que la conducta laboral sea una conducta motivada. Finalmente existe una dinámica de interacción entre la persona y su contexto laboral, que está determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese contexto, como por las demandas y recursos con que la persona contribuye. En la medida de que las demandas del trabajo y los recursos de las personas se adecuen, será mayor el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, estatus, etc.) como laborales (mejora de la calidad y cantidad de trabajo) pero cuando aparecen constricciones tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada (Miguel, 1998).

Desgraciadamente en nuestro país se introducen artificialmente metodologías, técnicas y herramientas entre otros muchos elementos para cumplir con objetivos y con las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro, y sin embargo, no dedican ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a los de las grandes empresas que se han desarrollado en los países industrializados.

Sánchez (1996) menciona en su trabajo una serie de características que se presentan en las organizaciones mexicanas:

- 1) La gerencia o liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario o paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes o habilidades. Este liderazgo se ha aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.
- 2) En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.
- 3) La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado o de objetivos para él.
- 4) En estas empresas existe una gran cantidad de normas políticas, reglas y procedimientos, a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchas veces, en los objetivos mismos de la empresa descartando lo fundamental, que es el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo.
- 5) Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y del involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos, el resultado es la competencia y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado.
- 6) El clima laboral cuenta con una gran cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y reglas; en contraste con muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.
- 7) A veces se otorgan premios y recompensas de manera irracional, donde en algunos casos, los sindicatos proponen a los candidatos, basándose en la amistad.
- 8) Tanto directivos como sindicatos olvidan buscar caminos para otorgar reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación al trabajo, desde la simple observación del trabajo bien hecho, hasta el otorgamiento de recompensas económicas y de reforzadores sociales.

Los puntos que se acaban de mencionar resultan de gran importancia, en primera, porque son producto de investigaciones realizadas netamente en el país, y en segunda, porque constituyen elementos indispensables que deben tomarse en cuenta por los directivos de las organizaciones para evitar o reducir las causas de desmotivación o insatisfacción de los empleados. Así, las políticas y prácticas referentes al personal, deben dirigirse a la modificación de las actitudes desfavorables o negativas, a fin de elevar la moral y la productividad, incrementando la motivación del trabajador mexicano.

También es necesario comentar en este apartado que la falta de motivación o satisfacción de los empleados en una organización no es algo que se presente de la noche a la mañana, por el contrario, es un proceso que se va dando de manera gradual, por lo que es importante detectar de manera oportuna las señales o síntomas que evidencien la situación. Algunos de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones de trabajo en una organización según Rodríguez (1992) son los siguientes:

Robos. En muchas ocasiones los empleados pueden llegar al grado de sustraer bienes de la empresa debido a la frustración que les causa el trato impersonal en la empresa, siendo así el robo una manera de venganza. Esta situación causa que las empresas reaccionen de manera estricta y amenazante por las pérdidas que implica, sin embargo, ésto no es la mejor solución al problema y en un momento dado puede aumentar la insatisfacción.

Desempeño. Aunque no se ha demostrado que existe una relación directa con la motivación, se incluye debido a que existen dos posturas que la justifican, ya que algunos autores consideran que una alta satisfacción produce un alto desempeño y que el desempeño conduce a la satisfacción.

Ausentismo. Se ha visto que aquellos trabajadores que se encuentran menos satisfechos en sus trabajos tienden a faltar más que los satisfechos. Parece ser

que estas ausencias no se dan de manera planeada o premeditada sino que se presentan más en ocasiones propicias que se pueden justificar mediante alguna excusa.

Rotación de Personal. De acuerdo a diversas investigaciones cuando los empleados consideran que la retribución que están recibiendo por su trabajo es baja, cuando no hay desarrollo del potencial propio, no pueden manifestar sus inquietudes, las relaciones con los jefes no son buenas, etc., habrá una mayor posibilidad de que busquen otros empleos.

Considerando lo que en este capítulo se ha tratado, es importante abordar los problemas que originan la falta de motivación en las organizaciones y cómo se enfrentan; aunque sólo se concreta a la rotación de personal, ya que dicha situación se presentó en la organización educativa donde la autora del presente reporte laboró.

CAPÍTULO 3.

ROTACIÓN DE PERSONAL.

Como se mencionó en el capítulo anterior la rotación de personal está considerada como uno de los factores que pueden presentarse cuando los empleados de una organización se sienten desmotivados o insatisfechos y se debe a diferentes razones. El capítulo que a continuación se presenta pretende dar a conocer el problema de la rotación de personal; por lo que primero se presentan las definiciones que varios autores hacen de ésta, su clasificación, los factores que la determinan, los costos que genera, y por último, diversos estudios que se han hecho a lo largo del tiempo sobre este fenómeno.

3.1. Definición y Tipos de Rotación.

En primera instancia se presentan algunas definiciones de la rotación de personal o *turnover*:

Para Chiavenato (2003) rotación de personal es la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, es decir, el volumen de personas que entran y salen de la organización.

Arias y Heredia (2001) mencionan que la rotación de personal implica la salida de trabajadores de una empresa que tienen que ser sustituidos, independientemente del nivel jerárquico, departamento o puesto.

Por su parte, Fridirich (1979 citado en Núñez, 1994) la 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.

A partir de estas definiciones puede decirse que la rotación de personal consiste en las entradas, salidas o cambios de personal en una empresa y puede ser voluntaria o involuntaria.

Existe una clasificación de la rotación de personal y consiste en la siguiente:

- a) Interna.** Es aquella que se produce cuando un trabajador es trasladado de puesto, taller, oficina o turno.
- b) Externa.** Se considera cuando el empleado sale de la organización.
- c) Normal o Inevitable.** Se presenta en los casos de invalidez, jubilación o muerte.
- d) Anormal o Voluntaria.** Cuando el individuo presenta voluntariamente su renuncia, como consecuencia de numerosos factores, como desmotivación, factores de riesgo, problemas con los superiores, etc. (Piurgervert, 1972 citado en Cante, 1997).

En lo que respecta a considerar cuales son los indicadores de rotación aceptables dentro de una organización, Arias (1980, citado en Cante, 1997) considera que éstos oscilan 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.

No obstante, no existen parámetros que indiquen los niveles de rotación óptimos para cualquier empresa, ya que éstos van a depender de las características y necesidades propias de la institución (López y Rodríguez, 1994).

Cuando se habla del índice de rotación, éste indica porcentualmente el número de entradas y salidas de personal en una empresa dentro de un período de tiempo.

Knapp (1965, citado en Cante, 1997) sugirió la primera fórmula para calcular el índice de rotación; la cual representa los siguientes elementos:

$$\text{FIK Z} = \frac{A \times 100}{\text{PB} + Z}$$

Donde: FIK= La relación entre el número de salidas registradas en un período de tiempo (rotación).

PB= Número de personal al principio.

Z= Contrataciones en un período de tiempo.

A= Salidas

Existen otras fórmulas que se han creado con el tiempo para calcular el índice de rotación, Cante (19997) describe las más representativas y son:

$$1) \text{ INDICE DE ROTACIÓN} = \frac{\text{NO. DE ENTRADAS} + \text{SALIDAS}}{\text{NO. TOTAL DE EMPLEADOS}}$$

$$2) \text{ INDICE DE ROTACIÓN} = \frac{\text{SALIDA DE TRABAJADORES} \times 100}{\text{NO. DE TRABAJADORES}}$$

Pero actualmente la fórmula más usual para conocer el índice de rotación es la siguiente:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN} = \frac{B}{N} \times 100$$

Donde: B= No. de bajas

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

Una vez que se ha explicado en qué consiste la rotación de personal, los tipos que existen y cómo se calcula el índice de rotación, es importante conocer cuales son los factores que la generan.

3.2 Factores que determinan la rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Chiavenato, 2003).

Existen diversos factores que determinan la rotación de personal; Chiavenato (2003) señala los siguientes:

Factores Internos. En estos factores se pueden mencionar los siguientes:

- 1) *Política Salarial de la organización.*
- 2) *Política de beneficios sociales.*
- 3) *Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.*
- 4) *Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.*
- 5) *Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.*
- 6) *Condiciones físicas del ambiente de trabajo.*
- 7) *Moral del personal de la organización.*
- 8) *Cultura organizacional de la empresa.*
- 9) *Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.*
- 10) *Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.*
- 11) *Política disciplinaria de la organización.*
- 12) *Criterios de evaluación del desempeño.*
- 13) *Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.*

Factores Externos. En estos factores pueden citarse:

- 1) *La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.*
- 2) *La situación económica.*
- 3) *Las oportunidades de empleo en el mercado laboral.*

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es

inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas (Chiavenato, 2003).

De esta manera, la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que se retiran por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización (Chiavenato, 2003).

Lo anterior es de suma importancia pues la opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y los posibles factores que causan la rotación de personal.

Habiendo tratado los factores que determinan la rotación de personal, resulta de gran importancia conocer las consecuencias que tiene en las organizaciones.

3.3 Consecuencias de la rotación de personal.

Existen autores tales como Robbins (1987, citado en Cante, 1997) que considera a la rotación de personal 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. Por ejemplo, cuando se pierde 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. Esto favorece a la organización en cuanto a quitar al personal que no permite el desarrollo de la organización. Un segundo ejemplo está en el aspecto económico, donde la empresa se ahorra dinero cuando contrata al nuevo personal que generalmente recibe sueldos y prestaciones menores que aquellos que tienen más antigüedad dentro de la organización.

Sin embargo, no se debe pasar por alto que una excesiva rotación de personal repercute en alto grado a la empresa. La figura 9 presenta los costos de la rotación de personal en sus tres dimensiones y posteriormente se explica en qué consisten cada uno de éstos.

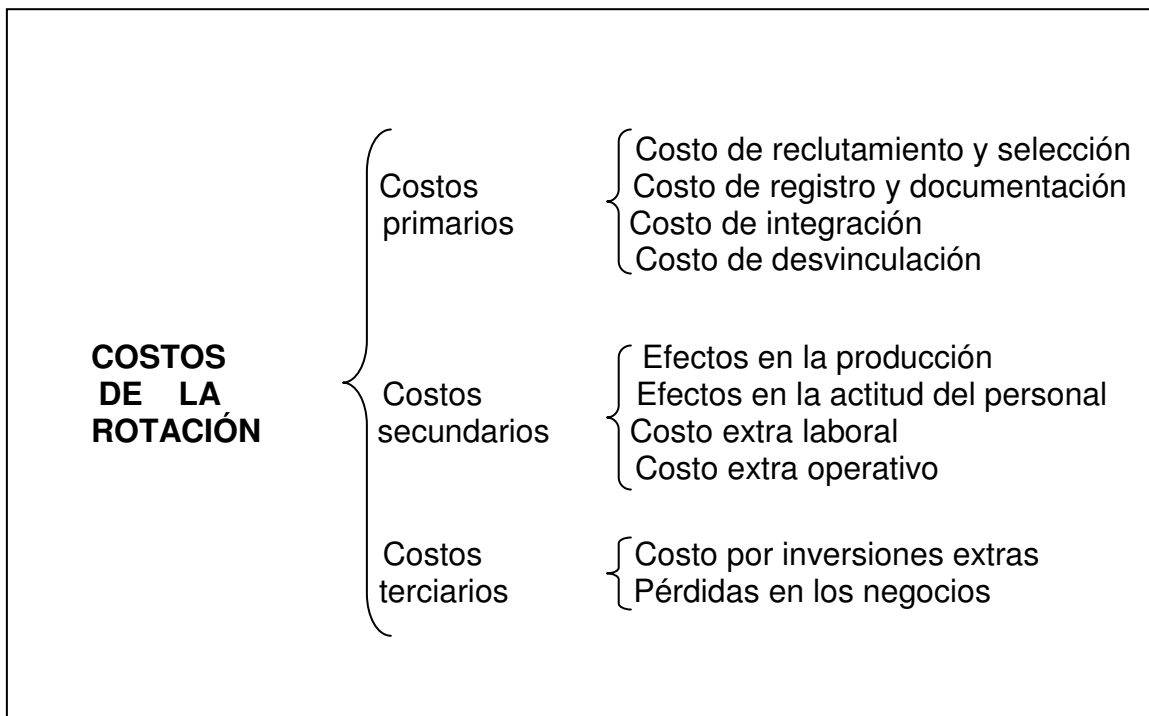


Figura 9. Costos de la rotación de personal (Chiavenato, 2003.).

a. Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección:

*Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado.

*Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).

*Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.

*Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.

*Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.) promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costo de registro y documentación:

*Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, etc.).

*Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. Costo de ingreso:

*Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización –reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc., debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.

*Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación:

*Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremios, etc.) prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.

*Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.).

*Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada por el Fondo de Garantías de Tiempo de Servicios, según el caso.

*Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional.

b. Gastos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Incluyen:

1. Efectos en la producción:

*Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea reemplazado.

*Producción inferior -por lo menos durante el período de ambientación- del nuevo empleado en el cargo.

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

2. Efectos en la actitud del personal:

*Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.

*Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.

*Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.

*Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo extra laboral:

*Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

*Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

*Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.

*Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo extra operacional:

*Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

*Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

*Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.

*Aumento de accidentes –y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos-, debido a la mayor intensidad en el período de ambientación inicial de los recién admitidos.

*Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

c. Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se encuentran:

1. Costo de inversión extra:

*Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación y entrenamiento).

*Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2. Pérdidas en los negocios:

*Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en período de ambientación.

Puede notarse con todo lo que se describió que la rotación de personal en una organización se convierte en un factor que por lo regular daña severamente el desarrollo de la misma; significa el deterioro en la dirección y organización de una empresa, sobre todo cuando el personal que se retira es eficiente; la calidad del producto o servicio siempre conlleva ese desequilibrio, por lo que los directivos tienen la obligación de diagnosticar las causas específicas para poder atacarla, pues a mediano y a largo plazo trae consecuencias, no sólo a la organización, sino también al mercado y a la economía como totalidad.

Considerando lo anterior, el siguiente apartado recopila una serie de investigaciones en las que se presenta la rotación de personal en diferentes tipos de organizaciones; y donde se determinan los factores que la originan y las acciones o propuestas que se hicieron para atacarla.

3.4 Estudios sobre rotación de personal.

A lo largo del tiempo se han llevado a cabo diversos estudios sobre el fenómeno de la rotación de personal, a continuación se presentan los más relevantes:

Soto (1987) llevó a cabo un estudio para encontrar las causas de la rotación de personal en el cuerpo de bomberos del Distrito Federal, donde encontró que el factor económico era la causa principal de dicho problema. El bombero recibe un sueldo muy bajo que no le permite vivir satisfactoriamente, ni siquiera cubrir sus necesidades básicas, motivando la conducta de abandonar su trabajo en dicha institución con la finalidad de buscar un empleo que le ofrezca un mejor sueldo y prestaciones. Además, el personal manifestó inconformidad de no recibir ningún

reconocimiento por su desempeño, como aumento salarial y prestaciones, mínimas prestaciones y malas relaciones interpersonales, además de trabajar horas extras y no recibir pago por ello y contar con un manejo arbitrario en la aplicación de castigos. La autora de este trabajo sugirió alternativas como: contratar mayor personal y poder establecer horarios de trabajo diferentes, entrenar al personal con jerarquía en la administración adecuada del agrupamiento, e informar al candidato a ingresar acerca del paquete de prestaciones que ofrece la institución. Sin embargo, las propuestas sólo quedaron en eso, ya que no pudieron llevarse a cabo y no puede decirse si éstas pudieron haber disminuido el índice de rotación.

Ramírez (1991) realizó un estudio acerca de la rotación de personal femenino a nivel operativo en una industria maquiladora del giro electrónico. Se conformaron dos grupos de sujetos en los que el primer grupo estaba conformado por una muestra de 90 ex-empleadas que se dieron de baja durante 1989, el segundo grupo se conformó de 240 operadoras que laboran en la empresa en el período en que se llevó a cabo la investigación. Las conclusiones a las que llegó fueron que mientras exista una mayor diferencia entre el sueldo real y el esperado, menor será la permanencia en el puesto. En este estudio se encontró que la principal causa de renuncia fue la insatisfacción con el sueldo.

Por su parte, Mondragón (1994), realizó una investigación para analizar los factores que provocan la rotación de personal en una empresa refresquera y proponer alternativas desde el punto de vista psicológico. La muestra de 156 entrevistas de salida de empleados sindicalizados (ayudantes generales y ayudantes de reparto) arrojaron los siguientes resultados: el 33% por tener problemas con el jefe, el 21% por considerar que hay desorganización laboral, el 16% por el sueldo bajo y el 30% por falta de capacitación. Dichos resultados permitieron a la autora sugerir lo siguiente: trabajar directamente con todo el personal, en cuanto a motivación, satisfacción laboral, integración, consultoría

clínica y canalización de metas; además de dar capacitación a todos los niveles para contar con el personal eficiente y capaz en todas las áreas y departamentos.

También López y Rodríguez (1994) estudiaron la rotación de personal en una empresa del sector privado en el personal de confianza y sindicalizado. Los grupos de sujetos se conformaron de 122 trabajadores de confianza y 152 empleados sindicalizados, se analizaron 274 entrevistas de salida que representan el 62% del total de los empleados que se dieron de baja entre 1985 y 1986. Los resultados indicaron que el principal problema de rotación de personal se debió a los problemas económicos que presenta la empresa y las restricciones que tuvo que implementar a partir de entonces, al no cubrir necesidades básicas de seguridad, estabilidad laboral, económicas y de autorrealización, lo que ocasionó que el personal buscara mejores condiciones de trabajo, siendo el trabajador sindicalizado el más afectado al tener una reducción en sus prestaciones, a diferencia del personal de confianza que no fue afectado en este aspecto. Sobre lo anterior, los autores plantearon las siguientes alternativas con el fin de optimizar las condiciones laborales de los trabajadores y de esta manera disminuir el elevado índice de rotación: mejorar el salario a todo el personal, implementar un plan de incentivos y prestaciones, modificar las condiciones de trabajo para el personal sindicalizado, programar cursos de relaciones humanas para supervisores y jefes de departamento, organizar en los diferentes departamentos y oficinas sesiones periódicas en las que todo el personal se reúna para mejorar la comunicación, organizar actividades deportivas y recreativas para todo el personal, mejorar el sistema de selección y elaboración de perfiles, instituir un sistema de inducción del personal y como obligación la entrevista de salida. Sin embargo, sólo pudieron llevarse a cabo los cursos de relaciones humanas, los sistemas de selección, la inducción al personal y las entrevistas de salida; ya que las condiciones económicas de la empresa no lo permitieron.

A su vez, Ávila (1995) realizó un estudio para determinar si la selección y capacitación de personal influyen en la reducción de los índices de rotación, para

lo que evaluó al personal sindicalizado de una empresa privada que laboraron en ella de 1990 a 1993. Revisó el procedimiento de selección y capacitación seguida durante ese período, así como los índices anuales de rotación y ausentismo y los datos del personal de nuevo ingreso capacitados durante el período considerado. El índice de rotación en 1990 fue de 5.76% y el de 1993 de 2.27%. Basándose en los resultados obtenidos observó que al haber un proceso de selección y capacitación de personal efectivo, se pueden reducir significativamente los altos índices de rotación. Además, que la capacitación es un medio eficaz para que las personas sean más productivas, facilita el aprendizaje, y todo esto contribuye a reducir la rotación de personal.

Cante (1997) llevó a cabo un estudio en el que su objetivo fue analizar la relación que existía entre la satisfacción laboral, la antigüedad y la rotación de personal en trabajadores de seguridad. Encontró que las personas con menor antigüedad se encontraban más satisfechas en su trabajo, mientras que los de mayor antigüedad no se sentían satisfechos, pero no abandonaban su trabajo por no tener más preparación para buscar mejores empleos. Respecto a los que se dieron de baja, se encontró que buscaban otros empleos debido a la falta de promociones o ascensos, además de que contaban con un grado de estudios superior a los que en su mayoría se quedaban en la empresa.

Deras (1997) por su parte, realizó un estudio en una empresa de organización de servicios Grupo TEA la cual contaba con un alto índice de rotación de personal. Los resultados revelaron que el proceso para contratar al personal era muy pobre, lo que ocasionaba tener personal poco adecuado para desempeñarse en los puestos; por lo que sistematizó el proceso de reclutamiento y selección para reducir la rotación de personal.

Ángeles (1998) llevó a cabo una investigación en una empresa de servicio con problemas de rotación de personal principalmente en el área operativa. Después de hacer un análisis exhaustivo, detectó que la causa principal se centró

en la ineficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al igual que en las causas detectadas por Deras (1997), la falta de sistematización en dicho proceso provocaba la contratación de personal no apto para el puesto.

Cornelio (2000) hizo un estudio en una agencia de investigación de mercados y evaluó entrevistas de salida de 99 empleados. El índice de rotación de personal fue de 72.9% y dentro de los motivos de baja el principal factor fue el bajo sueldo. A su vez entrevistó a los coordinadores del área y mencionaron que la supervisión no era buena, que eran muy estrictos con el horario, la calidad y la constancia en el trabajo, además de que el sueldo era bajo.

A su vez, Martínez y Mendizábal (2001) evaluaron a 950 empleados de la abastecedora Lumen de 17 sucursales, el personal fue de los tres niveles organizacionales. Les aplicaron la prueba de Clima Social (WES) de R.H. Moss, versión española, para conocer la influencia del clima laboral sobre la rotación de personal. Al comparar las puntuaciones obtenidas por los empleados en el instrumento, con los índices de rotación de la sucursal a la que pertenecían, encontraron que en un clima laboral desagradable había un índice de rotación alto, por lo tanto, concluyeron que el clima laboral determina la permanencia de los empleados en la organización.

En otro estudio, Aguirre (2002) quiso determinar los factores que intervienen en el clima organizacional e índice de rotación de personal en empresas que ofrecen servicios de recursos humanos. Participaron 14 empresas con un total de 100 sujetos. Las variables fueron clima organizacional (VI) y el índice de rotación (VD). El instrumento utilizado para recabar información fue el WES (The Work Environment Scale) y los resultados obtenidos indicaron que los factores del clima organizacional ejercen cierta influencia en que las personas decidan permanecer o no en su trabajo. Entre las dimensiones con mayor influencia se encontraron el apoyo de los jefes hacia sus empleados, para que éstos se sientan con la libertad de tomar decisiones y tener iniciativa al realizar sus actividades. Por otro lado se

encontró que la implicación del personal de la empresa tiene una relación con el grado de unión que existe entre ellos. Con respecto al índice de rotación es más alto con la falta de innovación, es decir, cuando no existe el interés por aportar nuevas ideas y falta de apertura al cambio. También se encontró que la jerarquía influye en la percepción que tiene el empleado sobre el clima organizacional de la empresa.

Por su parte, Flores (2004) evaluó a 122 personas de una empresa comercializadora. Se basó en las entrevistas de salida y elaboró un cuestionario para indagar acerca del desempeño, características de los empleados y aspectos laborales como: prestaciones, salario, ambiente laboral, satisfacción laboral entre otros. Encontró que los principales aspectos laborales que podían ocasionar la salida del personal estaban en este orden: la jornada de trabajo, la edad de los trabajadores, la antigüedad en el puesto y el estado civil.

Recientemente, Peña (2005) llevó a cabo un estudio en el que pretendió determinar si 2 grupos de empleados de diferentes organizaciones diferían en la variable satisfacción laboral y establecer que tipo de relación existe entre ésta y la rotación de personal. Participaron 42 empleados de Altech (gpo. 1) y 94 empleados de Edasa (gpo. 2) hombres y mujeres de 20 a 56 años. En ambos grupos se aplicó la escala de satisfacción laboral de García (1985). Los resultados muestran que ambos grupos difieren significativamente en las facetas de satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con los jefes, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con las condiciones físicas, satisfacción con las responsabilidades, satisfacción con las promociones y autoestima. En la única faceta donde no se encontró una diferencia significativa fue en la satisfacción con las prestaciones y el salario. Asimismo se observó que en el grupo 1 las mujeres están más satisfechas que los hombres en todos los aspectos relacionados con su trabajo. Se encontró también una relación negativa entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, es decir, que la empresa en donde

se encontró un nivel de satisfacción mayor, el índice de rotación de personal es menor.

Como puede verse la rotación de personal es el resultado de numerosos aspectos que, por lo general, se dan por los factores internos de las organizaciones; se ha podido contemplar a través de los estudios citados que sus causas se centran en los bajos sueldos, en las políticas negativas de la organización, en un clima laboral negativo, en las inadecuadas estrategias de selección de personal, etc. Por lo regular se ha podido apreciar que hay más de un factor que desencadena la rotación de personal, aunque uno o dos son decisivos para que el empleado abandone su trabajo; y principalmente se lleva a cabo con la esperanza de encontrar oportunidades que permitan mayores ingresos económicos, desarrollo personal y profesional, así como relaciones y ambientes de trabajo más positivas. Se sabe que detectando los motivos que desencadenan dicho problema e implementando las estrategias adecuadas se puede disminuir considerablemente e incluso desaparecerla. Es ahí donde deben intervenir los directivos de la organización, detectar las causas del problema e implementar son dos aspectos muy importantes que deben estar presentes para lograr el crecimiento de la empresa, ya que como se dijo anteriormente, la rotación de personal trae consigo numerosos costos que con el tiempo afectan a la organización y se refleja principalmente en la calidad del producto o servicio.

Apoyándose en todo lo descrito con anterioridad, el capítulo 4 presenta el reporte de trabajo profesional que hace referencia al caso de una organización educativa que presentó el problema de rotación de personal docente y administrativo; así como las acciones que se llevaron a cabo para atacarla.

CAPÍTULO 4

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

El reporte de trabajo profesional que se presenta a continuación se hace con base en la experiencia laboral obtenida en dos años como directora de una organización educativa de nivel medio superior cuyo problema fundamental es la rotación de personal docente y administrativo. En primera instancia se presentan las características de la organización educativa donde se laboró, después las actividades que se desempeñaron a lo largo del tiempo, en tercer lugar, se presenta el caso de rotación de personal dentro de la institución, sus causas y consecuencias y por último, la intervención y los resultados que se obtuvieron.

4.1 Características de la Organización Educativa.

El Colegio que se cita en el presente trabajo es una institución educativa de nivel medio superior incorporada a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.) fundada en el año de 1993 en el Estado de México. La oferta educativa que ofrece consta de tres bachilleratos tecnológicos: informática administrativa, puericultura y computación fiscal contable.

La visión del colegio es: lograr en los educandos una formación integral que los haga capaces de participar activamente en el proceso de su propia realización y propiciar que se conviertan en elementos de cambio dentro de su ámbito social.

Su misión consiste en: proporcionar una educación integral basada en la formación intelectual del individuo, logrando en él la excelencia humana como un valor universal que lo haga congruente y productivo para la sociedad a la que sirve.

La oferta educativa de esta institución (bachillerato tecnológico ó bivalente) permite al egresado obtener un certificado de preparatoria y una carta de pasante de técnico en la especialidad que cursó durante los tres años. Así también, el joven puede obtener un título y cédula de profesional técnico, siempre y cuando cumpla con los requisitos de titulación.

El servicio del bachillerato se ofrece en los turnos matutino (7:00 a 14:20 hrs.) y vespertino (14:20 a 21:20) de lunes a viernes. El turno con mayor demanda es el matutino donde hay aproximadamente ciento cincuenta alumnos entre quince y veinte años; mientras que el turno vespertino se compone de jóvenes que en su mayoría trabajan por las mañanas y sus edades van de los diecisiete a los treinta años, en este turno hay aproximadamente cincuenta jóvenes. La especialidad con mayor demanda ha sido siempre informática administrativa, en segundo puericultura y por último computación fiscal contable.

Las tablas 1, 2 y 3 muestran los planes de estudio de las tres especialidades de bachillerato tecnológico que se imparten en el colegio.

Tabla 1.

Se presenta el plan de estudios que corresponde al Bachillerato Tecnológico en Puericultura.

TPU - 00	
Primer Semestre	Segundo Semestre
Matemáticas I Taller de Lectura y Redacción I Química I Lengua Adicional al Español I Nutrición Infantil Puericultura I Salud Pública y Medicina Preventiva Relaciones Humanas Actividades Cocurriculares I	Matemáticas II Taller de Lectura y Redacción II Química II Lengua Adicional al Español II Biología I Puericultura II Ludología I Anatomía y Fisiología Humana Actividades Cocurriculares II
Tercer Semestre	Cuarto Semestre
Matemáticas III Física I Química III Métodos de Investigación I Computación Biología II Ludología II Actividades Musicales, Teatro y Literatura Infantil Puericultura III	Matemáticas IV Física II Introducción a las Ciencias Sociales Métodos de Investigación II Desarrollo Motivacional Pedagogía y Didáctica I Psicología General Educación Preescolar Puericultura IV Prácticas de Campo
Quinto Semestre	Sexto Semestre
Matemáticas V Filosofía Desarrollo Organizacional Pedagogía y Didáctica I Psicología del Desarrollo Infantil Puericultura V Historia de México Física III	Estructura Socioeconómica de México Pediatria Clínica Puericultura Social Terapia Ocupacional Infantil Pedagogía y Didáctica II Puericultura VI Ética Profesional Terapia Recreativa Infantil

Tabla 2.

Se presenta el plan de estudios que corresponde al Bachillerato Tecnológico en Informática Administrativa.

TIA - 00	
Primer Semestre	Segundo Semestre
Matemáticas I Taller de Lectura y Redacción I Química I Lengua Adicional al Español I Administración I Introducción a la Informática Actividades Cocurriculares I	Matemáticas II Taller de Lectura y Redacción II Química II Lengua Adicional al Español II Administración II Laboratorio de Informática I Biología Actividades Cocurriculares II
Tercer Semestre	Cuarto Semestre
Matemáticas III Física I Métodos de Investigación I Contabilidad I Laboratorio de Informática II Administración de Recursos Humanos Derecho I Algoritmos Computacionales	Matemáticas IV Física II Métodos de Investigación II Contabilidad II Lenguaje de Programación I Laboratorio de Informática III Derecho II Introducción A las Ciencias Sociales Desarrollo Motivacional
Quinto Semestre	Sexto Semestre
Matemáticas V Economía Filosofía Historia de México Lenguaje de Programación II Laboratorio de Informática IV Finanzas Desarrollo Organizacional	Administración de Redes Auditoría Administrativa Estructura Socioeconómica de México Mercadotecnia Laboratorio de Informática V Psicología

Tabla 3.

Se presenta el plan de estudios que corresponde al Bachillerato Tecnológico en Computación Fiscal Contable.

TCFC - 00	
Primer Semestre	Segundo Semestre
Matemáticas I Taller de Lectura y Redacción I Química I Lengua Adicional al Español I Operación de Teclado Contabilidad I Computación Actividades Cocurriculares I	Matemáticas II Taller de Lectura y Redacción II Química II Lengua Adicional al Español II Biología Contabilidad II Paquetes Comerciales I Actividades Cocurriculares II
Tercer Semestre	Cuarto Semestre
Matemáticas III Física I Métodos de Investigación I Psicología Derecho I Contabilidad III Paquetes Comerciales II Economía Administración	Matemáticas IV Física II Introducción a las Ciencias Sociales Métodos de Investigación II Desarrollo Motivacional Derecho II Contabilidad IV Análisis de Sistemas
Quinto Semestre	Sexto Semestre
Matemáticas V Filosofía Desarrollo Organizacional Historia de México Teoría y Práctica de Recursos Financieros I Legislación Fiscal I Contabilidad de Costos Paquetes Contables I Derecho Mercantil	Estructura Socioeconómica de México Teoría y Práctica de Recursos Financieros II Contabilidad de Sociedades Legislación Fiscal II Auditoría Contable Paquetes Contables II

El colegio se estructura del personal docente y administrativo, tal y como lo muestra el organigrama de la figura 10.

La plantilla docente cuenta con profesionistas de diversas áreas para cada especialidad. En la especialidad de informática administrativa laboran licenciados en informática administrativa, administración, técnicos en computación, contadores, abogados, pedagogos, psicólogos e ingenieros. En puericultura imparten las asignaturas médicos, enfermeras, pedagogos, psicólogos y otros profesores que imparten materias de preparatoria. Por último, en computación fiscal contable las asignaturas son impartidas por contadores, administradores, informáticos, abogados y profesores de las áreas anteriores para cubrir las asignaturas de tronco común. En total, la plantilla docente se compone de veinte profesores. La tabla 4 muestra las características del personal docente del colegio.

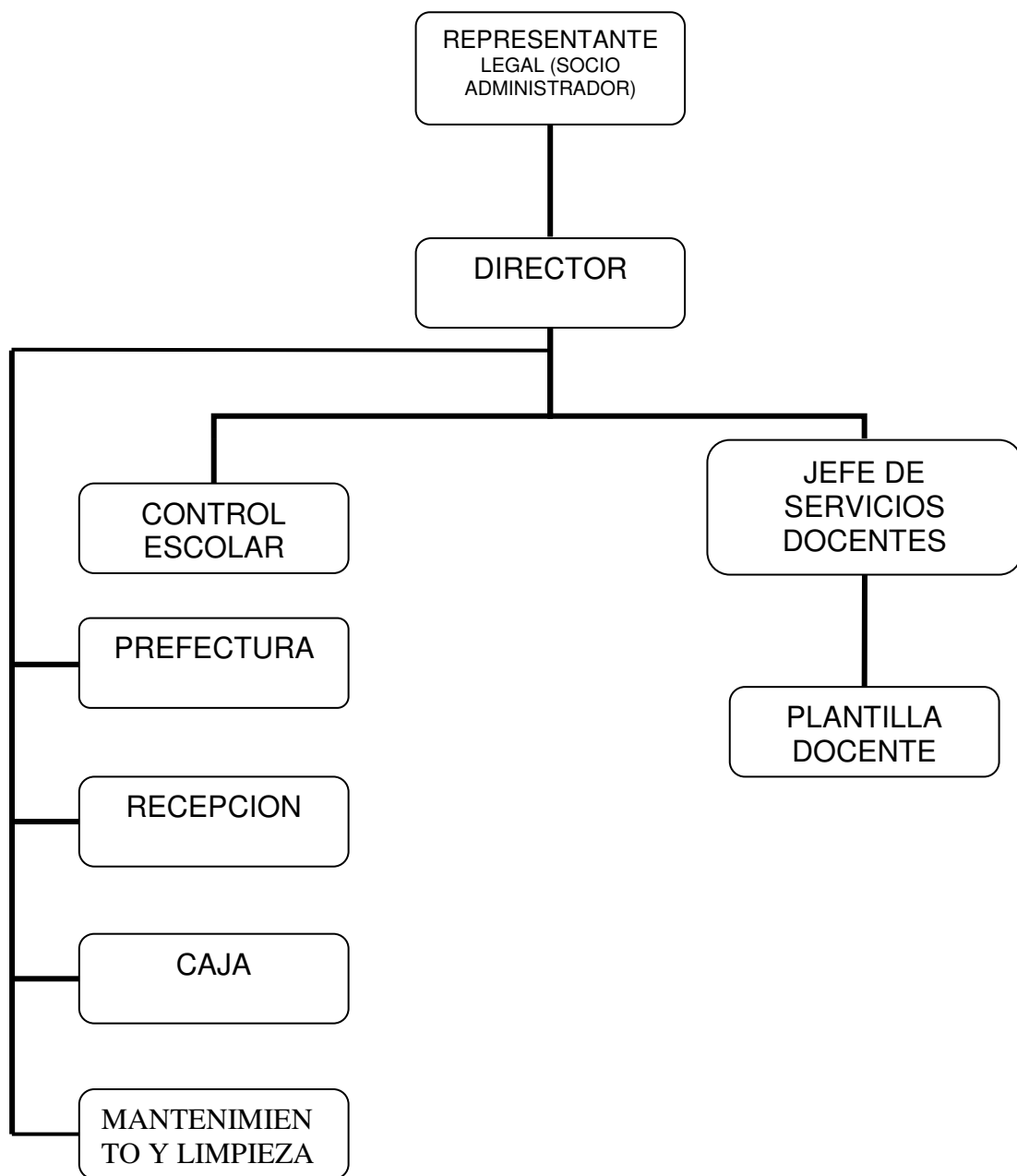


Figura 10. Organigrama de la institución educativa.

Tabla 4.

Características del personal que conforma la plantilla docente del colegio en los turnos matutino y vespertino.

Profesión	Sexo	Ultimo grado de estudios	Especialidad	Turno
Administración	F	Pasante	Info, pueri, cfc	Mat.
Administración	M	Titulado	Info, pueri, cfc	Mat.
Administración	M	Titulado	Info y cfc	Vesp.
Contador	M	Titulado	Info y cfc	Mat.
Contador	M	Titulado	Info y cfc	Vesp.
Informática	M	Titulado	Info, pueri, cfc	Mat.
Informática	M	Pasante	Info, pueri, cfc	Vesp.
Derecho	F	Pasante	Info, pueri, cfc	Mat.
Derecho	M	Titulado	Info, pueri, cfc	Vesp.
Médico	M	Titulado	Pueri, info, cfc	Mat. y Vesp.
Enfermera	F	Titulada	Pueri	Mat.
Pedagogía	F	Titulada	Pueri, info, cfc	Mat.
Pedagogía	F	Pasante	Pueri, info, cfc	Mat. y Vesp.
Psicología	F	Pasante	Pueri, info, cfc	Mat.
Psicología	F	Pasante	Pueri, info, cfc	Mat. y Vesp.
Ing. industrial	M	Pasante	Info, pueri, cfc	Mat.
Ing. industrial	M	Pasante	Info, pueri, cfc	Mat.
Ing. físico-matemático	M	Pasante	Info, pueri, cfc	Vesp.
Ing. químico	M	Maestría	Info, pueri, cfc	Mat.
Inglés	F	Teacher's	Info, pueri, cfc	Mat. y vesp.

Nota. M= sexo masculino; F= sexo femenino; Info= informática administrativa; Pueri= puericultura; cfc= computación fiscal contable; Mat.= matutino; Vesp.= vespertino.

A continuación se mencionan los puestos que conforman el personal administrativo con sus respectivas funciones:

REPRESENTANTE LEGAL. (Socio Administrador). Esta persona forma parte de una sociedad propietaria del colegio y en el acta constitutiva aparece como socio administrador. Sus funciones consisten en pedir al director del plantel un informe quincenal sobre los movimientos o situaciones administrativas y académicas de la escuela, así como analizar con la dirección las situaciones que pudieran afectarla; el representante legal aprueba las propuestas de la dirección.

DIRECTOR DEL PLANTEL. Es la persona que dirige la institución educativa. Reporta al socio administrador los movimientos y situaciones que involucran el funcionamiento del colegio.

SERVICIOS DOCENTES. Se encarga de reclutar y seleccionar candidatos para cubrir los puestos de docentes y administrativos para el plantel. Tiene a su cargo a los profesores a los que entrega programas de estudio y supervisa el desarrollo de planeaciones educativas, avances programáticos, supervisa el trabajo docente dentro del aula, los aspectos pedagógicos y reporta a dirección. Elabora los horarios semestrales, calendario de actividades durante el semestre y calendariza los exámenes por grupo y carrera.

CONTROL ESCOLAR. Se ocupa de capturar todas las calificaciones del alumnado en el sistema de control escolar (SIACE), programa que la D.G.E.T.I. creó para que las instituciones incorporadas a este sistema lleven el control de la matrícula. Legaliza ante la Coordinación de la D.G.E.T.I. las calificaciones, da de alta a los alumnos de primer ingreso, así como a los alumnos que pasan de un semestre a otro. Organiza e imprime actas de evaluación: eva semestral (evaluación semestral), reva (actas de evaluación por materia) y rexa (actas de exámenes extraordinarios). Lleva a cabo los trámites pertinentes en casos de convalidación de estudios, revisión de estudios, equivalencias de estudio. Hace los

procedimientos necesarios para los certificados de terminación de estudios y cartas de pasante. Reporta a dirección los casos especiales para que ésta corrija, apruebe y sigan su curso.

PREFECTURA. Esta persona tiene la función de cuidar la disciplina de los alumnos y de recibirlos en la puerta del plantel; supervisa la puntualidad de alumnos y lleva el registro de asistencias y retardos de los docentes. Elabora un reporte diario y entrega a dirección.

CAJA. La empleada de caja se encarga de recibir los pagos de colegiatura y lleva un control de los mismos. Reporta a dirección todo lo concerniente a recargos, atrasos de pagos, etc.

RECEPCIÓN. Se encarga de recibir a la gente que visita la institución y la canaliza al área que visitan, así como atender los teléfonos.

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA. Las personas destinadas a estas funciones se encargan de mantener en óptimas condiciones el inmueble, así como de tener las instalaciones completamente limpias.

La tabla 5 muestra las características del personal administrativo del colegio.

Tabla 5.

Características del personal que conforma la parte administrativa del colegio.

Puesto	Profesión	Ultimo grado de estudios	Sexo
Representante legal	Derecho	Titulado	M
Dirección escolar	Psicología	Pasante	F
Jefatura de servicios docentes	Psicología	Pasante	F
Encargado de control escolar		Preparatoria	F
Prefectura		Preparatoria	M
Recepcionista	Secretaria	Bachillerato tecnológico	F
Cajera	Contabilidad	Bachillerato tecnológico	F
Mantenimiento y limpieza		Primaria	F
Mantenimiento y limpieza		Primaria	M

4.2 Actividades desempeñadas.

La estancia laboral de la autora en el colegio fue de cinco años un mes aproximadamente, desempeñando los cargos de docente, orientadora educativa, jefa de servicios docentes y finalmente como directora del plantel. Es en éste último cargo donde se centra el reporte de las labores; pero de primera cuenta es necesario mencionar las actividades que se desempeñaron a partir de que se laboró en dicha institución.

Se ingresó al Colegio en el mes de septiembre de 2000 contratada por la profesora que en ese entonces fungía como directora del plantel. Se desempeñó el cargo inicial de **orientadora educativa**, donde se atendieron las problemáticas de los alumnos concernientes al aspecto familiar, personal y escolar; se elaboraron expedientes y en algunos casos se aplicaron pruebas psicométricas y proyectivas. Hubo contacto con padres y maestros para tratar asuntos de alumnos, en su momento se canalizaron las problemáticas con otros especialistas. También se impartieron asignaturas (**docente**) frente a grupo en las tres especialidades: Psicología del Desarrollo Infantil y Psicología General en puericultura; Métodos de Investigación y Filosofía. Ambas actividades se desempeñaron durante dos semestres. (**Ago 00-Ene 01 y Feb 01-Jul 01**).

En el siguiente ciclo escolar la autora fue promovida a la **Jefatura de Servicios Docentes** y sólo impartió dos asignaturas. Las labores fueron de tipo administrativo (reclutamiento y selección de personal docente y administrativo, supervisión del trabajo docente, evaluación docente, revisión de planeaciones didácticas, avances programáticos, elaboración de horarios, actividades semestrales y calendarización de exámenes parciales). Dichas actividades se desempeñaron durante dos semestres. (**Ago 01-Ene 02 y Feb 02-Jul 02**).

Al término del ciclo escolar la entonces directora dejó el cargo y las responsabilidades de la dirección fueron delegadas a la autora del reporte; así también ante la D.G.E.T.I. se hizo la propuesta de nombramiento y se le otorgó. Sin embargo, internamente nombraron a la pareja de uno de los socios del colegio, directora del mismo. Dicha persona sólo ocupó el “nombre” y la oficina porque en realidad sólo se encargaba de reunir el dinero de las colegiaturas y llevárselo. La “función” de la “directora” interna sólo fue velar por las cuestiones económicas de la escuela. Los ingresos de colegiaturas, reportes de atrasos y el lucro con las calificaciones de los alumnos fueron su única labor y preocupación. Cuando concluyó el semestre feb 03-jul 03 se aburrió y delegó a la autora la responsabilidad total, con la condición de que entregara cuentas claras de los ingresos cada mes. **(Ago 02-Ene 03 y Feb 03-Jul 03).**

No obstante, ya para iniciar el siguiente ciclo, hubo una modificación en la sociedad de la escuela. Ingresó a la institución un nuevo representante legal ante la D.G.E.T.I. y dicha persona aparece como socio administrador de la sociedad civil. De esta manera, en Agosto de 2003 la autora del presente reporte asumió el cargo de directora del plantel hasta Octubre de 2005 reportando al representante legal todas las acciones realizadas.

Las actividades que se desempeñaron en la Dirección del plantel son las siguientes:

- + Respetar la normativa del subsistema educativo al que está incorporado el colegio (D.G.E.T.I.).

- + Asistir a la Coordinación de la D.G.E.T.I. del Estado de México cuando se solicitó (para cambios en la normativa, solicitud de horarios, planeaciones didácticas, recoger certificados de estudio, certificados parciales, duplicados, reposiciones, para solicitar autorización de trámites de casos especiales, etc.).

+ Dar instrucciones a la jefatura de servicios docentes sobre la forma de trabajo para cada semestre. Supervisar la asignación de horas a los grupos y materias por área y profesor.

+ Dar instrucción a control escolar sobre la forma de trabajo durante el semestre. Supervisar los trámites administrativos que se realizaron ante la coordinación de la D.G.E.T.I., corregir y aprobar. Establecer con esta área las fechas de captura de calificaciones, impresión y entrega de boletas.

+ Planear y desarrollar las actividades a realizar con el personal en cada inicio de semestre:

INDUCCIÓN. Cuando ingresa un elemento nuevo en el plantel, así como al inicio de cada semestre escolar.

CAPACITACIÓN. Planear los cursos que el personal docente y administrativo deben tomar de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Capacitar a recepción o al personal que se contrata por temporadas sobre los informes de la oferta educativa y el trato con la gente.

Capacitar a la persona encargada de control escolar en el manejo del Sistema de Control Escolar.

TRABAJO DE PLANEACIONES DIDÁCTICAS. Revisar los reportes de servicios docentes sobre el desarrollo de las planeaciones didácticas de los docentes, revisar los cambios en programas de estudio y revisar la finalidad de las salidas o visitas que proponían los profesores.

+ Supervisar los informes de la caja respecto a los pagos de colegiaturas.

+ Supervisar que las instalaciones contaran con el mobiliario óptimo y dar instrucción a mantenimiento y limpieza de los cambios necesarios.

- + Tomar decisiones y solucionar problemas o conflictos en las relaciones alumno-alumno, profesor-alumno, alumno-administrativo, profesor-profesor, profesor-administrativo, etc.

- + Vigilar la eficacia del servicio educativo procurando una relación cordial con los trabajadores docentes y administrativos.

- + Poner atención a las necesidades y/o motivaciones de los empleados, procurando la unión y respeto entre todos, trabajar en equipo para cumplir los objetivos propuestos.

Una vez descritas las actividades que se realizaron en el tiempo que se laboró en la institución educativa, se hace necesario especificar el tema central del presente trabajo profesional.

4.3 El caso de rotación de personal docente y administrativo en la institución.

Cuando se llevaron a cabo las contrataciones de Agosto de 2000, ingresaron al colegio diecisiete profesores de un total de veinte. Sólo tres profesores del semestre anterior al ingreso de la autora permanecieron en el colegio. Así también, en la parte administrativa, la directora del plantel comenzó su administración, se contrataron personas para cubrir la jefatura de servicios docentes, la encargada de control escolar, el prefecto, la recepcionista, la cajera y los dos empleados de mantenimiento y limpieza.

A continuación se hace una descripción de los cambios de personal que se fueron haciendo por semestre durante el tiempo que se laboró en el colegio.

SEMESTRE AGO 00-ENE 01. En este período puede notarse que la mayoría del personal tanto administrativo como docente fue de nuevo ingreso.

Respecto al personal administrativo se presentó la primera renuncia a los dos meses aproximadamente de la encargada de control escolar, por lo que en ese semestre hubo dos personas que ocuparon el cargo.

La plantilla docente sufrió dos cambios en el semestre de profesores de matemáticas en el turno matutino, mientras que en el vespertino renunció a las dos semanas el profesor de matemáticas y el profesor de administración se retiró en el tercer parcial.

En total durante el semestre hubo dos maestros de matemáticas para algunos grupos en los dos turnos y dos maestros de administración en el turno vespertino.

SEMESTRE FEB 01-JUL 01. En este período se contrató a otra persona para control escolar y dos veces se sustituyó la prefectura del plantel, también en intendencia se sustituyó dos veces a uno de éstos elementos.

En la plantilla docente se contrató un profesor de administración, otro de derecho, y dos ingenieros para el área físico-matemáticas en el turno matutino, mientras que en el turno vespertino se contrataron un profesor de matemáticas, un contador y un administrador.

SEMESTRE AGO 01-ENE 02. En el área administrativa se comenzó con el cambio de la dirección del plantel, la jefa de servicios docentes y se sustituyó dos veces el cargo de control escolar, nuevamente se contrató dos veces prefecto al

igual que la recepción y cajera. También los dos elementos de mantenimiento y limpieza se sustituyeron, pero sólo una vez.

La plantilla docente tuvo catorce cambios; se sustituyeron los dos administradores, el contador, el profesor de informática, la enfermera, una pedagoga, y un psicólogo. Así también se sustituyeron tres ingenieros y la profesora de inglés, todos éstos en el turno matutino. En el turno vespertino también hubo cambio de profesores, el profesor de administración, el contador y el profesor de informática.

SEMESTRE FEB 02-JUL 02. Nuevamente en este periodo se cambió dos veces de encargado de control escolar. Se contrató prefecto y dos veces se cambió de recepcionista, caja y uno de los elementos de mantenimiento y limpieza.

Respecto a los docentes se contrató contador, profesor de informática, psicóloga y un ingeniero químico para el turno matutino y una psicóloga, pedagoga y profesora de inglés (ambos turnos).

SEMESTRE AGO 02-ENE 03. Los cambios en el personal administrativo fueron la jefatura de servicios docentes, prefectura, recepción, caja y los dos elementos de mantenimiento y limpieza. Por primera vez control escolar no sufrió cambios.

Este es el semestre en que más rotación de personal se presentó en la plantilla docente, ya que el contador del turno matutino fue sustituido dos veces, se contrató nuevo profesor de informática, enfermera, dos veces una pedagoga que impartía clases en los dos turnos, los dos psicólogos, cinco veces se sustituyeron profesores para el área de físico-matemáticas y tres veces profesora de inglés, que al mismo tiempo afectó el turno vespertino. Mientras tanto, en dicho turno se contrató nuevo ingeniero, un administrador, un contador, un profesor de informática y un abogado.

SEMESTRE FEB 03-JUL 03. Nuevamente el puesto de control escolar se ocupó dos veces durante el semestre, la prefectura y uno de los elementos de mantenimiento y limpieza también atravesaron por esta situación; mientras que la recepcionista, la caja y la otra persona de mantenimiento se sustituyeron una vez más.

En lo que respecta a los profesores, se contrataron para el turno matutino dos administradores, un contador, un profesor de informática, la enfermera, una pedagoga (para ambos turnos), una psicóloga y la profesora de inglés que afecta a los dos turnos.

En el turno vespertino, se sustituyó tres veces al profesor de informática y una vez al abogado.

SEMESTRE AGO 03-ENE 04. Aquí se integró un nuevo representante legal y en la parte administrativa se llevó a cabo el cambio de directora del plantel y dos veces se cubrió el puesto de control escolar; mientras que la caja, recepción y las dos personas de mantenimiento y limpieza se sustituyeron una vez más.

La plantilla docente sufrió sus últimos cambios, trece profesores nuevos ingresaron al plantel: para el turno matutino se contrataron los dos administradores, un contador, el profesor de computación, la enfermera, una pedagoga (ambos turnos) y las dos psicólogas, dos ingenieros para el área de matemáticas, física y química y una maestra de inglés (ambos turnos).

En el turno vespertino se sustituyeron al profesor de computación, una abogada y la psicóloga que colaboraba en los dos turnos.

En el transcurso del semestre no se presentó ninguna renuncia por lo que no se tuvo que sustituir ningún puesto.

SEMESTRE FEB 04-JUL 04. Por primera vez no hubo cambios en la plantilla administrativa del colegio, así también, la plantilla docente permaneció por primera vez estable.

SEMESTRE AGO 04-ENE 05. El personal administrativo permaneció estable en este semestre. Sin embargo, en la plantilla docente hubo una baja ya que el profesor de química renunció porque le ofrecieron la dirección de un colegio particular.

SEMESTRE FEB 05-JUL 05. No hubo movimientos en el personal que labora en la institución.

SEMESTRE AGO 05-Ene 06. En este semestre se sustituyó a una psicóloga que renunció para incorporarse al área de reclutamiento y selección y la autora del presente reporte renunció al cargo de directora.

Con lo descrito anteriormente puede apreciarse que la rotación del personal del colegio fue constante; así, el cálculo del índice de rotación revela que durante los primeros siete semestres el porcentaje fue muy alto. Solamente el índice de rotación de todo el personal durante el primer semestre fue del 100%, el segundo de 48%, el tercero de 90%, el cuarto de 59%, el quinto de 93%, el sexto de 72% y el séptimo de 76%; mientras que en el octavo y noveno semestre se presentó el 0%, en el onceavo se dió un índice de rotación del 3% y en el último semestre el 7%., presentándose así una baja considerable en esos cuatro últimos semestres.

Las tablas 6 y 7 muestran la frecuencia con la que se cambió de personal docente y administrativo durante el tiempo laborado en el colegio; mientras que las gráficas 1, 2 y 3 representan el índice de rotación de personal por semestre, en docentes, administrativos y de manera global.

Tabla 6.

Representación de la frecuencia con la que se sustituyó personal docente en cada semestre durante los cinco años laborados.

	S e m e s t r e s										
	Ago	Feb	Ago	Feb	Ago	Feb	Ago	Feb	Ago	Feb	Ago
	00	01	01	02	02	03	03	04	04	05	05
Docente	Ene	Jul	Ene	Jul	Ene	Jul	Ene	Jul	Ene	Jul	Ene
	01	01	02	02	03	03	04	04	05	05	06
Administración	1	1	1			1	1				
Administración	1		1		1	1	1				
Administración	2	1	1								
Contador	1		1	1	2	1	1				
Contador	1	1	1		1						
Informática	*		1	1	1	1	1				
Informática	1		1		1	3	1				
Derecho	1	1									
Derecho	1				1	1	1				
Médico	1										
Enfermera	1		1		1	1	1				
Pedagogía	*										
Pedagogía	1		1	1	2	1	1				
Psicología	*			1	1	1	1				
Psicología	1		1	1	1		1				1
Ing. industrial	2	1	1		2		1				
Ing. industrial	1	1	1		2						
Ing. físico-mat	2	1			1						
Ing. químico	1		1	1	1		1			1	
Inglés	1		1	1	3	1	2				

Nota. Ago= agosto; Ene=enero; Feb=febrero; Jul= julio; *= profesores que ya laboraban en el colegio cuando dio inicio el semestre.

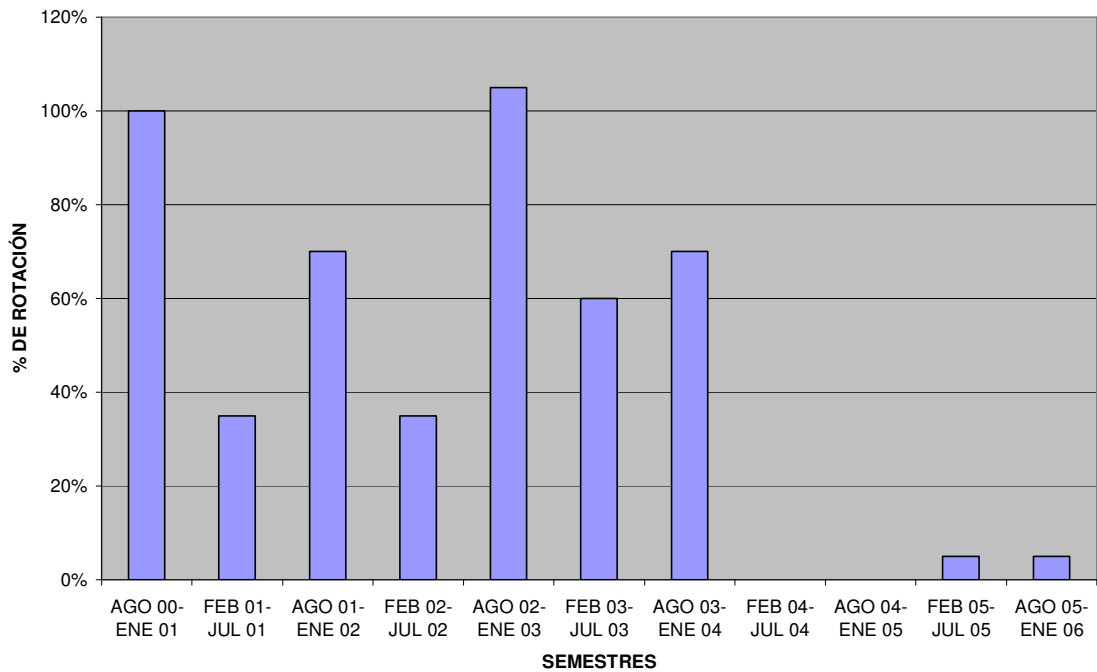
Tabla 7.

Representación de la frecuencia con la que se sustituyó al personal administrativo del colegio durante los cinco años laborados.

	S e m e s t r e s											
	Ago 00	Feb 01	Ago 01	Feb 02	Ago 02	Feb 03	Ago 03	Feb 04	Ago 04	Feb 05	Ago 05	
Administrativo	Ene 01	Jul 01	Ene 02	Jul 02	Ene 03	Jul 03	Ene 04	Jul 04	Ene 05	Jul 05	Ene 06	
Representante	*											
Legal												
Dirección	1		1				1				1	
escolar												
Jefa de servicios docentes	1		1		1							
Encargado de control escolar	2	1	2	2		2	2					
Prefectura	1	2	2	1	1	2						
Recepcionista	1	1	2	2	1	1	1					
Cajera	1		2	2	1	1	1					
Mantenimiento y limpieza	1	2	1	1	1	1	1					
Mantenimiento y limpieza	1	1	1	2	1	2	1					

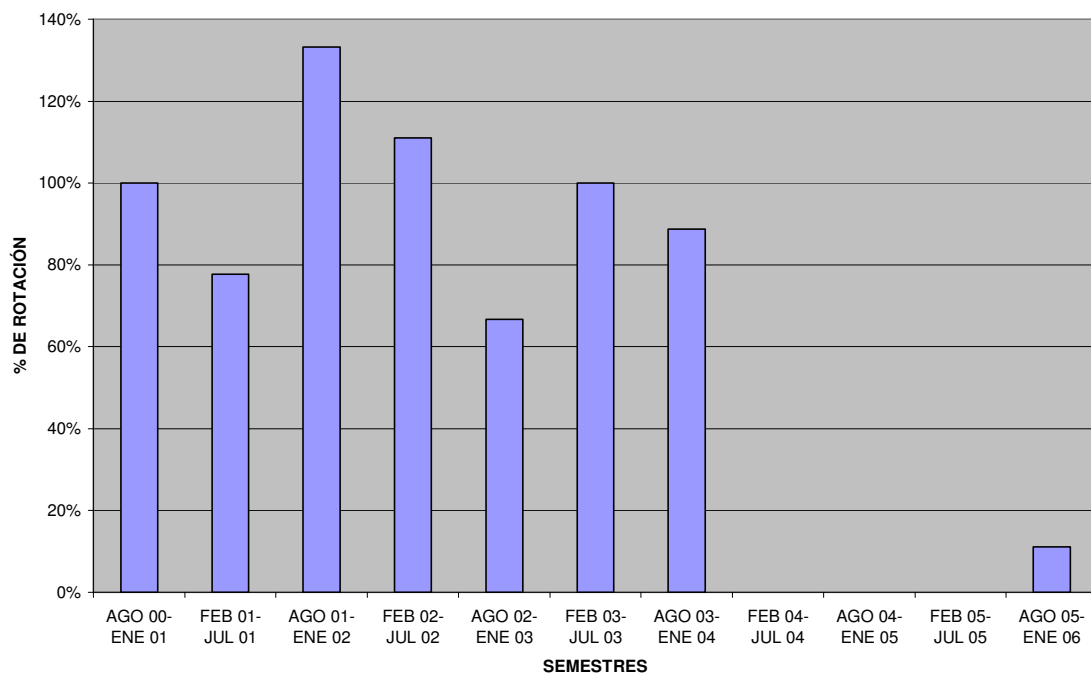
Nota. * Personal que ya laboraba en el colegio al iniciar el semestre.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DOCENTE

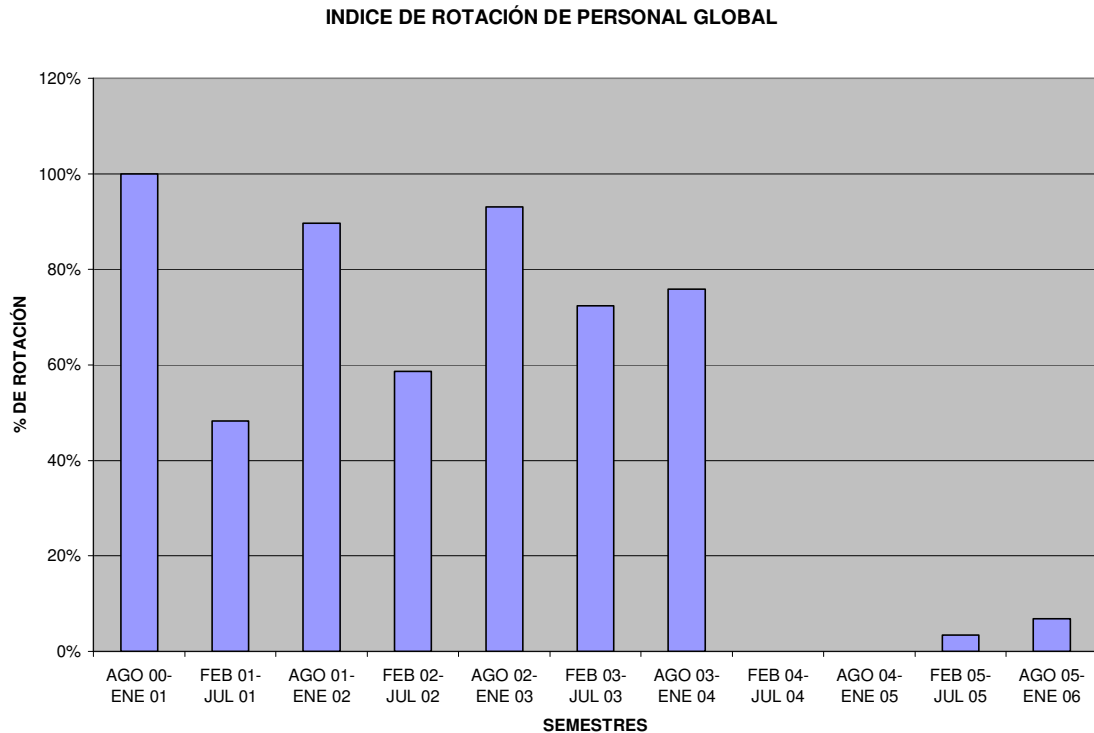


Gráfica 1. Muestra el índice de rotación de personal docente por semestre.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO



Gráfica 2. Muestra el índice de rotación de personal administrativo por semestre.



Gráfica 3. Muestra el índice de rotación de docentes y administrativos por semestre.

4.4. Causas de la rotación de personal en la institución.

Las causas de la rotación de personal se detectaron básicamente con entrevistas de salida que se aplicaban a los profesores que renunciaban cuando se ocupó la jefatura de servicios docentes. También se recurrieron a otras estrategias que fueron la realización de juntas en las que se dialogaba y pedía el punto de vista de los profesores; así como entrevistas con cada uno en privado para saber acerca de sus necesidades y lo que ellos pensaban que ocasionaba el cambio constante del personal.(Ver anexos).

La razón principal que provocó la rotación de personal según la gente que se retiró fue la baja retribución por hr/clase en docentes y el sueldo mensual junto con la mala relación con la dirección escolar, en el personal administrativo.

Aunado al sueldo siempre se mencionó la ausencia de prestaciones e incentivos que los motivaran en su desempeño y el reconocimiento a sus labores. Todo el personal que laboraba en el colegio se sentía utilizado, es decir, se consideraba el medio para que la directora obtuviera dinero. Constantemente manifestaron que dicha persona nunca vió a sus trabajadores como individuos con necesidades económicas, de reconocimiento e inclusive de aprendizaje.

Otra de las causas más importantes por las cuales la gente optó por retirarse del colegio fue la mala relación con la dirección escolar, esto es, el autoritarismo con el que siempre se condujo, una supervisión del trabajo basada en la prepotencia y el maltrato (gritos, despotismo, castigos, faltas de respeto), inaccesible al diálogo y la ausencia de apoyo para su personal cuando se trató de ejercer disciplina.

Aún así, las causas de la rotación del personal de la institución educativa variaron de acuerdo a los puestos, por lo que a continuación se mencionan las causas de la rotación por puestos:

CONTROL ESCOLAR. La rotación se debió básicamente a dos factores, el primero se refiere a una deficiente inducción y capacitación en el puesto, ya que cuando se contrataba a una persona para desempeñar el cargo no se le proporcionaban los conocimientos mínimos para que pudiese desempeñarse adecuadamente. Cuando se retiraba una persona y se contrataba a otra no había quien la capacitara y el trabajo se iba rezagando, saturando de trabajo a la nueva encargada. En segundo lugar, está la deficiencia del equipo con el que se tenía que trabajar; ya que la computadora destinada para el manejo del SIACE era muy vieja y constantemente fallaba corrompiendo el programa, lo que ocasionaba que

el trabajo no se obtuviera como se debía. Así también, la impresora para este programa debe tener características especiales y la del colegio era obsoleta. Se agregan a estos factores el bajo sueldo y el atraso de los pagos.

PREFECTURA. En este puesto la rotación se debe principalmente a la mala relación con la dirección del plantel, es decir, faltas de respeto, gritos, castigos y prepotencia; a los atrasos en el pago y por último al bajo sueldo y pocas prestaciones. Aquí hubo personas que si bien mencionaron que el sueldo era muy bajo, resultaba más importante sentirse respetado y valorado. Sin embargo, el “tengo que aguantar sus malos tratos y para colmo me paga poco y no me paga a tiempo” se conjugó y terminó por ocasionar constantes cambios.

RECEPCIÓN. Este cargo tiene las mismas causas que el anterior puesto. Aunque el sueldo fue bajo las personas que ocuparon el lugar, buscaban un ambiente tranquilo en donde el respeto y el buen trato de sus jefes eran lo más importante, pero el autoritarismo y la prepotencia de la dirección terminaba por aburrir a las personas.

CAJA. El factor principal en este puesto fue el bajo sueldo y en segundo lugar la mala relación con la dirección escolar (gritos, faltas de respeto, prepotencia).

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA. La mala relación con la dirección escolar, es decir, la prepotencia con que se les trataba, los gritos, castigos y faltas de respeto hacia las personas que ocuparon este cargo y el bajo sueldo son las causas principales de la rotación.

PLANTILLA DOCENTE. Los factores principales que provocaron la rotación de docentes son en primera instancia el bajo pago por hr/clase y la ausencia de prestaciones e incentivos, en segundo lugar, la mala relación con la dirección escolar y falta de reconocimiento a la labor docente, una supervisión del trabajo negativa; y por último, el atraso constante de los pagos.

Una vez mencionadas las razones que originaron la rotación del personal docente y administrativo se hace necesario mencionar las consecuencias que trajo este problema en la organización educativa.

4.5 Consecuencias de la rotación de personal en la institución.

Considerando los costos que genera la rotación de personal en una organización (Chiavenato 2003), en el colegio se detectaron los siguientes:

En lo que a costos primarios se refiere se pueden mencionar los gastos constantes en reclutamiento de personal a través de periódicos y gacetas de la zona de Tlalnepantla, Atizapán, Tultitlán, Cuautitlán México y Cuautitlán Izcalli. Así también, se encuentran el tiempo invertido en las entrevistas, exámenes y clases muestra de candidatos docentes; gastos de materiales como listas de asistencia, programas impresos de las asignaturas y cds con los planes de estudio, carpetas, etc. costos de registro y documentación de profesores, costos de ingreso y de desvinculación, como entrevistas de salida.

Entre los costos secundarios están los efectos en la producción, que traducido a la empresa educativa se refieren al incumplimiento de los programas de estudio y por lo tanto atraso de los alumnos en su aprendizaje y confusión de éstos por los diversos estilos de enseñanza; mientras que en los docentes el rendimiento: “hago como que trabajo...porque hacen como que me pagan”. En cuanto a los efectos en la actitud del personal están el desconcierto, el descontento, la falta de identidad y pertenencia con el colegio, la imagen que dejaban cuando muchos decían: “no vale la pena trabajar en esta escuela”, mientras que los alumnos perdían credibilidad en su institución y sobre todo la

fama que se ganaba de “escuela patito”, situación que tambaleaba la competencia con otras escuelas de la zona y su propia permanencia en el mercado educativo. En los costos extra laborales está el tiempo que se invertía en enseñar a la parte administrativa sus respectivas labores. Se pueden identificar el atraso de los alumnos en sus materias y por ende la deficiente preparación para ingresar al siguiente semestre, sobre todo en asignaturas en las que se requiere de conocimientos previos para aprender otros; con lo cual tanto docentes como alumnos se encontraban presionados por cumplir con sus programas de estudio y nivelarse.

Considerando lo anterior es importante conocer la importancia que tiene el llevar a cabo planes de acción para erradicar o disminuir la rotación de personal.

4.6 Intervención.

Una vez que se asumió la dirección del colegio se presentó al socio administrador un reporte del problema de la rotación de personal y la importancia de atacarlo con estrategias concretas. Es importante comentar que gracias a la sensibilidad y apertura del representante legal para con los empleados del colegio, pudo llevarse a cabo el plan de acción; el cual se basó en las necesidades manifestadas por los empleados administrativos y profesores de viva voz en juntas, pláticas (entrevistas con cada uno de los empleados en la oficina) y por lo encontrado a través de las entrevistas de salida.

4.6.1 Plan de Acción.

En el semestre Ago 03-Ene 04 se hicieron una serie de cambios que a continuación se mencionan:

1. De primera cuenta se llevó a cabo una junta con el personal administrativo. Como inducción se les habló de la misión y visión del colegio. Se les habló del aumento de sueldo para cada uno de ellos así como de la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la institución; del ejercicio de sus labores y la garantía de un trato respetuoso y cordial por parte de la dirección. Se habló de la importancia del trabajo en equipo y la apertura para escuchar sus sugerencias y necesidades. Posteriormente se habló con cada uno de ellos en privado y se les dió a conocer su ajuste de sueldo.
2. De igual forma se habló con el personal docente y también se hizo referencia a todo lo anterior, sobre todo a la necesidad del trabajo en equipo, de su desempeño con calidad, del respeto hacia su labor y autoridad, de la importancia que tienen en el crecimiento de la institución. El ajuste del pago por hr/clase se hizo al doble de lo que percibieron en la administración anterior.
3. Posteriormente se reunió al personal completo dándose a conocer la función de cada uno en el que se les prometió no atrasar el pago de su quincena y que obviamente se cumplió. Se hizo hincapié en la importancia de la dirección por otorgarles un pago justo y puntual por el esfuerzo y dedicación que todos tienen hacia su trabajo. Así también, se les habló sobre la disposición para escucharlos y apoyarlos.
4. Es muy común en las escuelas particulares dar preferencia a los alumnos, sobre todo en las situaciones problemáticas entre éstos y los profesores, (como se dice “el cliente siempre tiene la razón”); por lo que se reiteró el apoyo total para el docente en los conflictos dentro del aula y el respeto a

su autoridad ante los jóvenes y sus padres; ésto claro, cuando no se diera un abuso de autoridad.

5. Debido a que la institución paga por honorarios y no ofrece prestaciones más que vacaciones de semana santa y aguinaldo, se establecieron otras alternativas: préstamos de dinero y facilidades para pagar, adelantos de quincena, pago a docentes por catorcena y adelantos. Específicamente con docentes: pago por elaboración de exámenes especiales o extraordinarios y pago por aplicación de exámenes extraordinarios.
6. Se adecuó una sala de maestros. Aunque anteriormente contaban con un espacio se procedió a asignarles un lugar más acogedor, es decir, se les proporcionó un lugar más fresco, con dos baños (uno para profesoras y otro para profesores, que siempre contaban con papel higiénico, shampoo para manos, toallas para manos), espacios para guardar sus materiales de trabajo, un horno de microondas, cafetera, agua, vasos y tazas, platos, cucharas, vasos y tazas desechables, café, té, azúcar y una grabadora.
7. Apoyo en material didáctico. El profesor que lo solicitó fue apoyado con materiales tales como: libros, cds, manuales, videos e inclusive cursos.
8. Se les otorgó capacitación. Desde que la autora del reporte ingresó al colegio nunca se dieron cursos de capacitación. A partir del semestre Ago 03-Ene 04 se procedió a dar una inducción a todo el personal. Además se hacía un sondeo con el personal preguntando sus necesidades o los problemas que tenían al desempeñar su trabajo. Es importante mencionar que a la encargada de control escolar se le dió un curso especial sobre el manejo del SIACE. Además, cuando se asumió la jefatura de servicios docentes se aprendió a manejar el programa con la finalidad de entender todo el proceso y de auxiliar a la persona que se encargara de dicha función. Después de tomar el curso básico, ya en el desarrollo de su trabajo, se le siguió instruyendo hasta que aprendió totalmente el manejo.
9. Cada inicio de semestre la dirección tuvo el detalle de obsequiar a los profesores el material que utilizaban en carpetas, folders, organizadores, etc. con el logotipo de la escuela y el nombre de cada uno grabado. Se les

obsequiaron plumas, separadores o cualquier otro souvenir. Todos los materiales y documentos entregados tenían el logo de la escuela y el nombre de cada uno de ellos.

10. La supervisión del trabajo docente se llevó a cabo de manera respetuosa. Se omitió “corretearlos” o “espíarlos” para saber si daban clase. Se les brindó toda la confianza para el ejercicio de su trabajo.
11. Se daba un presente al profesor cuando cumplía años y se le festejaba en la sala de maestros ante la presencia de todo el personal de la escuela sin excepción.
12. Se creó un ambiente de trabajo con reuniones en las que la dirección del plantel, administrativos y personal docente se integraron y se propició la comunicación, lo que trajo a su vez una unión muy fuerte.

La tabla 8 representa los cambios hechos con el plan de acción y lo que se daba anteriormente en el colegio.

Tabla 8.

Se presentan las condiciones del colegio en diferentes aspectos antes del plan de acción y los cambios en éstos una vez que se implementó.

Condiciones anteriores en el colegio	Plan de Acción
<p>1. Inducción. Deficiente</p>	<p>Se lleva a cabo una inducción a la institución considerando: Normativa de la D.G.E.T.I., reglamento escolar (derechos y obligaciones de alumnos y profesores, misión y visión institucional). Reglamento de control escolar, pagos, remuneraciones extras, prestaciones, inducción al puesto, etc.</p>
<p>2. Capacitación. Inexistente</p>	<p>Se lleva acabo para el personal docente y administrativo en cada semestre, intersemestral o cuando se presenta una necesidad.</p>
<p>3. Condición salarial. Docente-bajo pago por hr/clase Administrativo-bajo sueldo</p> <p>Los pagos de quincena tanto para profesores como administrativos se atrasaban constantemente.</p>	<p>Aumento del 100% por hr/clase Aumento del 50% en sueldo mensual.</p> <p>Los pagos se efectuaron puntualmente y con un adelanto de hasta tres días.</p>

Condiciones anteriores en el Colegio	Plan de Acción
<p>4. Prestaciones. Sólo se otorgaban las de ley, como aguinaldo y vacaciones.</p>	<p>Se otorgan las mismas y se les agrega el préstamo de dinero con facilidades para pagar.</p>
<p>5. Incentivos. Inexistentes.</p>	<p>Se festeja el cumpleaños del empleado y se le otorga un presente a nombre de la institución.</p> <p>Pago por elaboración y aplicación de exámenes especiales.</p> <p>Adelanto del pago total de la quincena de hasta tres días.</p> <p>Cada inicio del semestre se les otorgan carpetas, folders, plumas, material de trabajo con el logo de la escuela y los nombres de cada empleado impresos.</p>
<p>6. Condiciones de trabajo.</p> <p>El área de control escolar se encontraba en condiciones deficientes. El equipo de cómputo era obsoleto, por lo que constantemente se descomponía y el SIACE se corrompía ocasionando problemas administrativos. De igual forma las impresoras con las que se trabajaba en ésta área no cubrían las necesidades del programa de la</p>	<p>Se compraron dos computadoras para uso exclusivo del área, para cada una de las versiones del SIACE y así evitar que el programa se corrompiera, ya que no pueden estar juntas dos versiones.</p> <p>Se compró una impresora especial para el programa y otra para las labores administrativas. Se compraron dos nobreaks para proteger los equipos.</p>

Condiciones anteriores en el colegio	Plan de Acción
<p>D.G.E.T.I.</p> <p>La sala de profesores era un espacio donde sólo había una mesa con sillas y una cómoda vieja para poner el material que usaban. Sólo había un baño para todo el personal de la escuela.</p>	<p>Se les adaptó un lugar más acogedor, un lugar fresco pintado de blanco, con dos baños, uno para profesoras y otro para profesores con todo lo necesario; espacios para guardar sus materiales de trabajo, un horno de microondas, cafetera, agua, vasos, tazas, platos cucharas, café, té, azúcar, crema y una grabadora.</p>
<p>7. Política de Trabajo. Se basó en el autoritarismo y la prepotencia. No existió la apertura para el diálogo con el personal del colegio. Las tareas de cada uno debían llevarse a cabo “porque yo mando aquí...” “y al que no le parezca...”</p>	<p>Se fomentó el respeto con todos los empleados del colegio, la comunicación con todo el personal, la retroalimentación y la apertura al diálogo. Se les demostró interés por atender sus necesidades y la importancia del trabajo de cada uno en el crecimiento de la escuela y el trabajo en equipo.</p>
<p>La supervisión del trabajo docente se ejerció de manera negativa, ya que era común restarle autoridad y dar la razón en todo momento al alumno. Se les vigilaba constantemente en las aulas y por cualquier pretexto se les</p>	<p>Se otorgó todo el apoyo necesario al profesor haciendo énfasis al respeto de su autoridad dentro del grupo. Se eliminó el correteo y espionaje de su labor dentro del aula y se les brindó libertad de ejercer su trabajo.</p>

Condiciones anteriores en el colegio	Plan de Acción
<p>descontaban horas.</p>	<p>Se llevaron a cabo juntas en las que se trataba la disciplina, el desempeño de los alumnos, el trabajo de los colaboradores y se hacían sugerencias. Se les dió oportunidad de hablar sobre aquello que consideraran benéfico o negativo para la institución.</p>
<p>8. Ambiente y relaciones laborales. Entre el personal se dió respeto, muy pocas relaciones amistosas ya que cada quien se dedicaba a su labor, y debido al cambio constante de personal no hubo oportunidad de que las relaciones fueran estrechas.</p> <p>Por lo general el ambiente era tenso e incómodo debido al despotismo de la dirección y a los enfrentamientos con algunos empleados y alumnos.</p> <p>Se generó mucho resentimiento hacia esta administración, no sólo de los empleados sino también del alumnado.</p>	<p>El respeto al trabajo de todos los empleados del colegio y el apoyo al ejercicio del mismo, generó un ambiente positivo y de trabajo conjunto. Las relaciones laborales se fortalecieron a consecuencia de todo lo anterior.</p>

4.6.2 Resultados.

Los resultados que se dieron a partir de que se llevó a cabo el plan de acción fueron inmediatos. El personal docente y administrativo al término del semestre permaneció estable hasta que la autora salió del colegio en el semestre Ago 05-Ene 06.

En lo que respecta al primer punto del plan de acción se pudo apreciar que los empleados se sintieron más seguros desde el inicio del ciclo escolar, ya que anteriormente sólo se les daba el horario de trabajo, el sueldo que percibirían y las prestaciones a las que tenían derecho. Así, desde que se llevó a cabo el plan de acción, la inducción fue esencial pues se aseguró de primera instancia el sentido de pertenencia al colegio.

Sobre la capacitación puede decirse que sirvió para tener elementos más preparados, pero más aún los empleados valoraron a la institución y se percataron del interés que se tenía por su preparación. Así, los profesores sobre todo, manifestaban su agradecimiento y el deseo de seguir colaborando con el colegio, lo que también pudo notarse con el buen desempeño de su trabajo dentro de las aulas.

En cuanto al salario, los empleados se percataron del esfuerzo y compromiso de la institución, pues los ajustes se hicieron equivalentes a lo que las escuelas más importantes de la zona ofrecen. Sin duda alguna este fue el factor más importante para motivar al personal e influyó para mantener la estabilidad de una plantilla docente y administrativa; y así, acabar con el alto índice de rotación de personal.

Como ya se había mencionado anteriormente, en la pasada administración se atrasaban constantemente los pagos, pero una vez con el plan de acción, no

volvió a ocurrir; este factor motivó el compromiso de los profesores y personal administrativo para cumplir con su trabajo.

En el punto correspondiente a las prestaciones se agregó sólo la posibilidad de que el personal que laboraba en la escuela pudiera tener acceso al préstamo de dinero y que pudiera pagarse poco a poco durante el semestre que corría. Es necesario aclarar que no se les dieron las prestaciones correspondientes debido a los esfuerzos realizados en el ajuste del sueldo, los incentivos y las nuevas condiciones de trabajo. Este apoyo tuvo una respuesta positiva porque todos los empleados llegaron a solicitarlo desde el momento que se implementó, además de que también motivó a los empleados para comprometerse con su trabajo, se propició una colaboración más amplia con la escuela, ya que en actividades donde se requería de quedarse tiempo extra, siempre se contaba con la gente; no hubo necesidad de “condicionar” u “obligar” para sacar adelante dichas actividades. También se ofrecían a promocionar la escuela con un pago casi simbólico en las expo escuelas, cambaceo y volanteo de postales y trípticos.

A estas actitudes positivas del personal también hay que agregar a los incentivos que se implementaron ya que también se contribuyó al “amor a la camiseta”, donde la identidad y la pertenencia a la escuela se fortalecieron más todavía. También se lograron la convivencia y las relaciones interpersonales positivas.

Los cambios que se dieron en las condiciones de trabajo también fueron positivos. Dichos cambios tuvieron diferente efecto en el personal; ésto es, para el área de control escolar fue esencial, ya que se corrigieron y previnieron al máximo los errores y problemas del programa SIACE; lo que propició una mayor organización escolar y eficiencia en la atención a alumnos y trámites ante la DGETI. En lo que corresponde al resto de la administración y la plantilla docente no se apreció una influencia directa en su estabilidad y eficiencia, pero sí se les veía contentos en sus espacios de trabajo.

En cuanto a la nueva política laboral pudo apreciarse que contribuyó conjuntamente con los incentivos y prestaciones al desarrollo de actitudes positivas en todo el personal. El hecho de tratar con respeto al recurso humano, valorarlo en toda la extensión de la palabra y de fomentar la comunicación propició un ambiente laboral positivo en todo el colegio, donde la característica principal fue el trabajo en equipo donde los conflictos entre compañeros fueron mínimos.

Los resultados del plan de acción también tuvieron consecuencia en la imagen de la institución; en el caso de los alumnos el concepto del colegio cambió de llamarla “escuela patito” a una escuela que se preocupa por dar calidad en la enseñanza y contar con profesores competentes y un servicio personalizado. De igual forma, a partir del semestre en que se llevó el plan de acción y se dejó ver la estabilidad tanto de profesores como administrativos, los alumnos y sus padres comenzaron a recomendar la escuela con amigos y familiares.

La influencia de todos estos aspectos del plan de acción logró disminuir la rotación de personal docente y administrativo (ver gráficas 1, 2 y 3); y la institución hasta el momento de la separación de la autora, cuenta con gente comprometida con su trabajo.

CONCLUSIONES.

Actualmente la escuela representa una de las organizaciones más importantes dentro de la sociedad, ya que en ella el individuo recibe la educación que le permite adquirir conocimientos, habilidades, costumbres, etc., y una formación integral; desarrolla sus capacidades físicas e intelectuales y puede ser capaz de responder a la solución de problemas y transformar su realidad.

De esta manera, la escuela como organización persigue un objetivo común y al relacionarse con el entorno que influye en ella, se ve obligada a una constante remodelación. Así, la dirección escolar se encarga de ejecutar las disposiciones organizativas y legales de la educación; y la forma en que se conduce puede tener influencia en las actividades que se relacionan con el proceso enseñanza-aprendizaje, aunada al trabajo docente y a los propios alumnos.

Ante esto se refleja la importancia de una dirección atenta y sensible a las necesidades y/o motivaciones de los miembros que conforman la organización educativa, pues como en cualquier otro tipo de empresa, la productividad y eficacia en el servicio que actualmente el mercado requiere para mantener un nivel de competitividad, depende básicamente del recurso humano que labora en ella; por lo que se entiende que la conducta del individuo en una organización es impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades materiales, personales y sociales, lo cual significa que la conducta laboral es una conducta motivada. De esta manera, cuando en una empresa se carece de motivación se pueden desatar problemas serios que la perjudican, tales como la rotación de personal.

En el Colegio de educación media superior, el problema de rotación de personal en docentes y administrativos constituyó la consecuencia de un total desinterés por parte de una administración que se dedicó básicamente a lucrar con el servicio educativo sin importarle la calidad del mismo y la estabilidad de sus empleados. Por lo tanto, los factores que la ocasionaron fueron netamente internos: el bajo salario, en el que también hacen referencia en sus trabajos Soto (1987), Ramírez (1991) y Cornelio (2000); mala relación con los superiores (Sánchez, 1996), (Mondragón 1994), (Cornelio, 2000); la falta de incentivos y el tipo de supervisión ejercida sobre el personal (Martínez y Mendizábal, 2001), (Aguirre 2002); a las condiciones de trabajo (Meter y O'Connor, citados en Miguel, 1998); así como a la falta de capacitación (Mondragón 1994).

Asimismo, el plan de acción que se llevó a cabo a partir de Agosto de 2003 para erradicar la rotación de personal tuvo resultados satisfactorios, ya que se disminuyó y se estabilizó la plantilla docente y administrativa. Esto a su vez trajo cambios muy importantes y benéficos a la institución: identidad y pertenencia hacia la escuela, un ambiente laboral positivo, el trabajo en equipo y se elevó la calidad del servicio educativo. También se produjeron cambios en el alumnado como identidad y pertenencia hacia el colegio, la escuela empezó a ser recomendada ampliamente por los alumnos principalmente por la calidad de sus maestros.

Debe recalcar que el bachillerato es el escalón previo a la educación superior y que el objetivo primordial es brindar al alumno las herramientas académicas y sociales para que puedan insertarse en este nivel educativo, además de que se requiere que el joven tenga una visión realista del trabajo que pueden desempeñar al tiempo que sea capaz de desempeñarse adecuadamente en un empleo debido a su formación tecnológica.

Para lograr lo anterior, el desempeño profesional de la autora en la organización educativa se basó en atender el desarrollo de la organización en

función del recurso humano; con la finalidad de contar con elementos que desempeñaran su labor con responsabilidad, al sentirse satisfechos en un trabajo mejor remunerado, en un ambiente agradable y con una política y ambiente laboral positivos; a la vez que se cuidó el aspecto educativo junto con la participación activa de la jefa de servicios docentes.

Así, en el colegio se hizo investigación para detectar las causas de la rotación de personal, se llevaron a cabo la planeación y desarrollo de estrategias para atacarla, previniéndose así que siguiera afectando a la institución; y también se detectaron las necesidades de capacitación para los inicios de semestre.

De esta manera se corroboran los objetivos de la actividad profesional del psicólogo: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación, y e) la planeación y prevención (Fernández, López, Ribes, Rueda y Talento 1980); por lo que puede afirmarse que existen ventajas del psicólogo que egresa de la FES Iztacala, ya que posee fundamentos teóricos correlacionados con habilidades prácticas que le permiten adaptarse a cualquier área, y estas habilidades son esenciales y se encuentran vigentes para satisfacer las demandas del mundo actual.

En una organización educativa el psicólogo puede modificar el ambiente y volverlo apto para las condiciones de trabajo; posee los conocimientos teóricos y metodológicos para motivar al individuo en todos los aspectos con el objetivo de lograr la calidad en los recursos humanos. El psicólogo es el profesional de la conducta, posee los conocimientos teóricos que le sirven para alterar o modificar las normas de conducta de los miembros de la organización; encaminadas a mejorar el manejo de sus recursos, ya sean materiales, técnicos o humanos y así obtener mejores resultados en los objetivos establecidos por la empresa, y logrando mayores beneficios tanto para la organización como para sus integrantes (Miguel, 1998).

Por todo lo anterior, el psicólogo egresado de Iztacala es un profesionalista que cuenta con los conocimientos, habilidades, herramientas, ética y sensibilidad para llevar la dirección de una organización educativa; para lograr así, que una empresa de este giro lejos de lucrar y enriquecerse con la educación, se conduzca al cumplimiento de sus objetivos y metas y proporcione un servicio educativo de calidad a la sociedad.

Sin embargo, el mercado educativo en el nivel medio superior particular, sobre todo en bachillerato tecnológico ha crecido y lo sigue haciendo de una manera exagerada. Las escuelas “patito” abundan y el psicólogo constituye una pieza fundamental para generar el cambio y sensibilizar a los dueños de éstas a trabajar como se debe; con profesionalismo y honestidad en el trabajo con la gente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aguirre, S. (2002). **Clima laboral e Índice de Rotación de Personal en empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos.** Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Ángeles, L. (1998). **La disminución del porcentaje de Rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal.** Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Arias, F. y Heredia, V. (2001). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.** México: Trillas.

Ávila, L. (1995). **Importancia de la Selección y Capacitación en la reducción de la Rotación de Personal sindicalizado en una planta ensambladora en los periodos de 1990 a 1993.** Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Bergan, R. y Dunn, A. (1990). **Biblioteca de la Psicología de la Educación.** México: Limusa. Vol. I.

Cante, L. (1997). **La Rotación de Personal en relación a la Satisfacción laboral en una compañía de seguridad.** Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos.** Colombia: Mcgraw-Hill.

Ciscar, C. y Uria, E. (1986). **Organización Escolar y Acción Directiva**. España: Narcea.

Cornelio, E. (2000). **Diagnóstico de Clima Laboral en una empresa con alta Rotación de Personal**. Reporte Laboral de licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Cruz, C. (2000). **Propuesta de un Programa Motivacional para empleados en una empresa de servicio**. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el trabajo**. México: Mcgraw-Hill.

Deras, L. (1997). **Sistematización del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de una empresa de servicios de tipo familiar, como pauta para disminuir la Rotación de Personal**. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

De los Santos, P. (2003). **Estrategias de comunicación interpersonal para favorecer el trabajo grupal en la carrera de Asistente Educativo**. Tesis de Licenciatura en Pedagogía. UNAM ENEP Acatlán.

DGETI (1999). **Guía de Carreras**. Ed. CETIS. No. 11

Fernández, C., López, F., Ribes, E., Rueda, M. y Talento, M. (1980). **Enseñanza, ejercicio e investigación en la Psicología**. México: Trillas.

Philo, L. (1986). **Organización y Administración Escolar**. Argentina: Kapelusz.

Flores, O. (2004). **Evaluación de la condiciones de trabajo como medio para prevenir la Rotación de Personal en una empresa comercializadora.** Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Hassan, A. (2000). **El Psicólogo en una Organización de servicio de la rama Turística.** Reporte de Trabajo Profesional UNAM FES Iztacala.

Kelly, A. (1982). **Psicología de la Educación.** 7a. Edición. España: Morata.

Larroyo, F. (1984). **La Ciencia de la Educación.** México: Porrúa.

Lemus, A. (1982). **Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas.** Argentina: Kapeluz.

López, T. y Rodríguez, P. (1994). **Rotación de Personal en una empresa del sector privado, sus causas y cómo disminuirla.** Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura UNAM FES Iztacala.

Martínez, R. y Mendizábal, B. (2001). **Influencia del Clima Laboral sobre la Rotación de Personal en una empresa de iniciativa privada.** Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Miguel, P. (1998). **La Motivación. Premisa para la Calidad de los Recursos Humanos.** Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Mondragón, L. (1994). **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 de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Moreno, G. (1984). **Didáctica: Fundamentación y Práctica I.** México: Progreso.

Nerici, G. (1979). **Hacia una didáctica general dinámica**. Argentina: Kapeluz.

Núñez, L. (1994). **Motivación Intrínseca y Extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y Rotación de Personal dentro del ámbito Laboral**. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Peña, E. (2005). **Satisfacción Laboral y su relación con la Rotación de Personal: Un estudio Comparativo**. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Ramírez, D. (1991). **Estudio sobre Rotación de personal en una industria maquiladora**. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM Facultad de Psicología.

Rodríguez, R. (1992). **Modelos Motivacionales: Su importancia en el desempeño y Satisfacción Laboral**. Tesina de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Sánchez, J. (1996). **La Motivación del Trabajador**. Tesina de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Soto, E. (1987). **Intervención del Psicólogo en un caso específico de Rotación de Personal**. Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

Villa, A. y Varela, J. (1991). **La Educación para adultos: área de desarrollo para el psicólogo educativo**. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM FES Iztacala.

A N E X O S

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: _____ EDAD: _____

PUESTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

SUELDO INICIAL/FINAL: _____ / _____ FECHA DE SALIDA: _____

1. ¿Cuáles fueron sus expectativas al ingresar al Colegio?

2. ¿Le definieron su puesto y la forma de pago?

3. ¿Le dieron a conocer sus funciones? ¿Correspondían a su puesto?

4. La comunicación entre usted y el colegio fue:
a) Excelente
b) Buena
c) Regular
d) Deficiente

¿Por qué?

5. ¿Recibió buen trato y apoyo de su jefe inmediato?

6. ¿Tuvo dificultades para desempeñar su trabajo?

7. ¿Qué fue lo que más le agradó de su trabajo?

8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en el colegio?

9. ¿Recibió alguna capacitación para mejorar su desempeño laboral?

10. ¿Cuáles son las causas por las que deja el colegio?

POR FAVOR HAGA LOS COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL COLEGIO:

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL COLEGIO.

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos del colegio, con la finalidad de mejorar. Sus respuestas serán totalmente confidenciales por lo que se le pide conteste lo más sincero posible. Gracias.

PROFESOR ()

ADMINISTRATIVO ()

1. ¿Por qué decidió trabajar en el Colegio?

2. ¿Cómo califica su sueldo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

3. ¿Cómo califica su horario de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

4. ¿Cuáles son las actividades que desempeña?

5. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

6. ¿Qué actividades le gustaría realizar?

7. ¿Considera que sus compañeros de trabajo están satisfechos con las actividades que realizan?

SI

NO

¿POR QUÉ?

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el trato del jefe de servicios docentes?

- a) muy satisfecho
- b) satisfecho
- c) insatisfecho
- d) muy insatisfecho

9. ¿Qué tan satisfecho se siente con el trato de la dirección?

- a) muy satisfecho
- b) satisfecho
- c) insatisfecho
- d) muy insatisfecho

10. ¿Qué tan satisfecho se siente con sus compañeros de trabajo?

- a) muy satisfecho
- b) satisfecho
- c) insatisfecho
- d) muy insatisfecho

11. ¿Cómo considera la disciplina que maneja el colegio?

12. ¿Qué opinión tiene sobre las políticas del colegio?

13. ¿Cómo es la relación con su grupo de trabajo?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

14. Establezca alguna sugerencia para poder cambiar lo que usted considera como "malo" en el colegio

15. ¿Cuál es la opinión que tiene del colegio?

16. ¿Cambiaría de empleo en este momento?

17. Si pudiera cambiar de empleo, ¿cuáles serían las razones por las que lo haría?

18. Mencione las razones por las que sigue laborando en el colegio.