



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**“IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ABSENTISMO Y  
ROTACIÓN DE PERSONAL”**

**T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA (N)  
BRENDA ANGÉLICA VARGAS ARTEAGA**

**Director: LIC. PABLO MORALES MORALES  
Dictaminadores: DRA. DIANA ISELA CÓRDOBA BASULTO  
MTRO. ANGEL CORCHADO VARGAS**



**Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## AGRADECIMIENTOS

### **A mis padres**

*Este triunfo se los dedico a ustedes, dos grandes ángeles que siempre me han acompañado durante toda mi vida, gracias por su gran amor incondicional, su apoyo, consejos, regaños, paciencia, alientos, porque sé que también les costó mucho hacer que pudiera llegar hasta donde estoy y cumplir nuestro gran sueño. Los amo con toda mi alma.  
¡Gracias, muchas gracias!*

### **A tí Díos**

*Estoy totalmente agradecida por haberme dado unos padres maravillosos y por nunca alejarte de nuestro camino.*

### **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

*Por haberme dado la oportunidad de permanecer a esta gran casa de estudios y por permitirme desarrollarme personal y profesionalmente.*

### **A mis profesores y amigos de carrera.**

*A ustedes Vero F., Vero C., Mónica, Fabíola, Erika, Pamela, Carlos, Irene y a mis profesores, por cada momento que pasamos compartiendo este gran proceso y alcance de este enorme sueño, por todas esas alegrías, lágrimas, desveladas, diversiones compartida, muchas gracias.*

### **A mi familia**

*Principalemente a mi hermana Melina y a mis abuelos Ceci y Francisco, mi tío Juan, gracias por su amor y apoyo incondicional y por estar siempre conmigo.*

### **Alejandro González**

*Gracias mi amor, por todo tu apoyo para retomar y alcanzar este objetivo tan importante para mí, por tu amor, por tus preocupaciones, alegrías, tus palabras, consejos. Gracias.*

### **A mi maestro Pablo Morales y mis dictaminadores.**

*Por el gran apoyo para el logro de este trabajo, principalmente a Pablo por compartirme conocimientos, experiencias, pero sobre todo, por darse el tiempo para ayudarme y apoyarme en esta meta, muchas gracias.*

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles

La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante.

Paulo Coelho

Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.  
Un esfuerzo total es una victoria completa.

Mahatma Gandhi.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	
<b>De la historia de la psicología del trabajo a las organizaciones.....</b>	<b>10</b>
1.1 - Antecedentes.....	10
1.1.1 - ¿Qué es el trabajo?.....	11
1.1.2 - Etapa Inicial: 1876 - 1930.....	13
1.1.3 - Etapa de consolidación: 1930 - 1960.....	17
1.1.4 - Etapa de renovación: década de los 1960.....	19
1.1.5 - Últimas décadas.....	21
1.2- Áreas de estudio.....	22
1.2.1 - La psicología de personal como parte de recursos humanos.....	22
1.2.2 - La psicología organizacional.....	23
1.2.3 - La ingeniería humana.....	23
1.2.4 - La psicología del trabajo.....	24
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
<b>Gestión de talento humano.....</b>	<b>26</b>
2.1- ¿Qué es una organización?.....	26
2.2 - ¿Qué son los recursos humanos?.....	28
2.3 - ¿Qué son las competencias y el talento humano?.....	29
2.4 - ¿Qué es la gestión de talento humano?.....	31
2.4.1 - Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano.....	32
2.4.2 - ¿Cuál es el objetivo de la gestión de talento humano?.....	32
2.4.3 - ¿Cuál es la función de los recursos humanos como promotores de la gestión del talento humano?.....	34
2.4.4 - Procesos de la gestión de talento humano.....	35
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b>Absentismo y rotación de personal.....</b>	<b>38</b>
3.1 - Absentismo.....	38
3.1.1 - Índice de absentismo.....	39
3.1.2 - Efectos del absentismo.....	41

3.2 - Rotación de personal.....	41
3.2.1 - Rotación interna.....	42
3.2.2 - Rotación externa.....	44
3.2.3 - Separaciones individuales.....	44
3.2.4 - Separaciones de grupos.....	45
3.2.5 - Índice de rotación de personal.....	46
3.2.6 - Causas de la rotación.....	49
3.2.7 - Efectos de la rotación de personal.....	52
3.2.7.1 - Costes primarios.....	52
3.2.7.2 - Costes secundarios.....	52
3.2.7.3 - Costes terciarios.....	53
3.2.7.4 - Ventajas de la rotación de personal.....	53

## **CAPÍTULO IV**

### **El papel del psicólogo para disminuir el nivel de absentismo y rotación organizacional..... 55**

4.1- Tipos de necesidades.....	55
4.1.1 - Necesidades del trabajador.....	55
4.1.2 - Necesidades de la organización.....	56
4.2 - ¿Qué es la motivación?.....	57
4.3 - ¿Qué es la satisfacción laboral?.....	58
4.4 - La comunicación organizacional.....	60
4.5 - Cultura organizacional.....	63
4.6 - Liderazgo.....	66
4.7 - Clima organizacional.....	70
4.8 - Trabajo en equipo.....	72
4.9 - Estrés laboral.....	72
4.10 - Sueldos y salarios.....	74
4.11 - Capacitación y adiestramiento.....	75
4.12 - Técnicas para identificar causas de la rotación de personal.....	76
4.12.1 - Competencias del psicólogo organizacional.....	77
4.12.2 - Entrevista de salida.....	78
4.12.3 - Análisis FODA - (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	80
4.13 - Análisis y descripción de puestos.....	82
4.14 - Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	84
4.15 - Recomendaciones para disminuir la rotación de personal.....	87

### **CONCLUSIONES.....89**

### **BIBLIOGRAFÍA.....92**

## RESUMEN

En el presente trabajo se plantea que la excesiva rotación de personal es un factor perjudicial para el funcionamiento y el bienestar de toda organización. Esta problemática se fundamenta con información teórica y social.

Los objetivos para realizar este proyecto de investigación documental, fueron el identificar y analizar los factores que en relación a la literatura, llevan a una organización a un alto nivel de absentismo y rotación de personal. Así como el prevenir dicha problemática, y cómo éstos impactan en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo a los documentos revisados, se ha encontrado que aquellos factores que promueven a la rotación de personal y al absentismo son: la motivación, la satisfacción laboral, la comunicación y cultura organizacional, el liderazgo, el clima organizacional, el trabajo en equipo, el estrés laboral, sueldos y salarios, la capacitación y el adiestramiento. Para poder saber qué factores son los que están llevando a una organización a ésta problemática, lo más recomendable es realizar una entrevista de salida así como también un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y con base a ello, se realiza un diagnóstico que nos permitirá intervenir de la manera más adecuada para ayudar al correcto funcionamiento de la organización, previniendo dicha problemática inicialmente mediante un adecuado análisis de puestos así como un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal.

## INTRODUCCIÓN

Los términos de "absentismo" y "rotación de personal" se definen comúnmente como el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Esto se determina por el volumen de candidatos que ingresan a la organización y las que salen de ella. Por lo general, dicha situación se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros en relación con el número promedio de trabajadores durante un periodo determinado. Puede ser expresado en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, diagnósticos, predicciones, soluciones y prevenciones.

La rotación de personal es un factor importante en el funcionamiento de toda organización, ya que si esta es excesiva puede llevar a efectos negativos, por ejemplo, en los costos primarios, es decir, las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir la vacante; los costos secundarios, es lo que destina la empresa durante el tiempo en que se tarda en cubrir la vacante; y finalmente los costos terciarios, como el aumento de salarios a cambio del nuevo integrante, o bien, la pérdida del negocio. Se plantea la hipótesis de que, para que un trabajador se sienta a gusto dentro de una organización, no basta con cubrir sus necesidades básicas y monetarias, sino que también requieren cubrir otras de tipo personal y social, esto tiene que ver con su satisfacción laboral en todos sus niveles. Cuando estas no están cubiertas comienza a sobrepasar el límite del nivel de absentismo y rotación de personal aceptable, llevando a la organización a un alerta acerca de la calidad de personal que se está teniendo.

Flores, Abreu y Badii (2008), realizaron un estudio donde se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En



adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las sociales y aquellas por motivos personales en la rotación de personal.

Existen diferentes investigaciones relacionados con éste fenómeno, el cual es una de las problemáticas a las que mayormente se enfrenta el psicólogo dentro de las organizaciones. Es por ello, que el fin de este estudio documental, fue identificar y analizar los factores que llevan a las organizaciones a un alto nivel de absentismo y rotación de personal, así como también saber cómo prevenirlo.

Para ello, durante el primer capítulo de este escrito se habla acerca de los antecedentes teóricos desde la psicología del trabajo hasta la psicología de la organización, hablando de las etapas donde surgieron los principales acontecimientos para su crecimiento, así como también se describen sus áreas de estudio.

Durante el segundo capítulo, se menciona el enfoque estratégico de la gestión de talento humano, como un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos dentro de las organizaciones tomando en cuenta al personal para su mayor desarrollo, retención y éxito organizacional, ya que este enfoque toma en cuenta al ser humano, ya no como un objeto que da resultados y se le es remunerado, sino se le es tratado como socio de la organización, dándole sentido de pertenencia a la misma, procurando su bienestar dentro de ella y a su vez ésta obtiene lo mejor de su personal, siendo así un acuerdo ganar-ganar.

Por lo que, en el tercer capítulo se hace mención acerca de lo que conforma el absentismo y rotación de personal, problemática que hoy en día se continua teniendo dentro de las organizaciones.

Y finalmente, durante el cuarto capítulo se menciona el papel del psicólogo dentro de las organizaciones para disminuir el nivel de absentismo y de rotación de personal, para ello, se revisaron diferentes estudios, reportes, registros que se han realizado directamente en la práctica profesional y que se ha detectado dicha

problemática, obteniendo así aquellos factores que afectan a la rotación de personal, las técnicas a manejar para su detección y como es que tiene su impacto en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## DE LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO A LAS ORGANIZACIONES

### 1.1 - Antecedentes

Comenzaremos a hablar acerca de los antecedentes de la psicología del trabajo, la industrial y la organizacional, para ello, se mostrará de manera panorámica cómo ha evolucionado la psicología de las organizaciones.

Es importante mencionar que el campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que podemos encontrarnos con cuestiones de índole básicamente biológicas o de carácter esencialmente sociales. Esta diversificación de intereses se refleja en diferentes áreas, una de ellas es la psicología del trabajo hasta la de las organizaciones (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

La aparición y la evolución de esta disciplina a lo largo de su estudio ha mostrado peculiaridad, diversidad y dificultad que ha entrañado, el acercamiento científico a las organizaciones y al estudio del comportamiento del ser humano en tales contextos, para explicar tal complejidad está asociado con el hecho de que las realidades sociales que se integran en la definición de esta disciplina (trabajo y organizaciones), han sufrido profundas modificaciones a lo largo de la historia, provocadas por el devenir económico, político y cultural de los diversos contextos sociales en los que tales realidades se ubican. Así mismo, otro de los elementos importantes que gira en torno al otro componente esencial en la definición de nuestro objetivo de estudio es el ser humano y su naturaleza, misma que influye en la forma de interpretar el comportamiento laboral y, por ende, en el desarrollo teórico y en las líneas de intervención propuestos en la psicología de las organizaciones (Rodríguez, 2004).

Como área específica de la psicología, Rodríguez, Zarco y González (2009), mencionan a dos autores y sus definiciones, siguiendo a Guion (1965, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), la define como el *"Estudio Científico de la Relación entre el hombre y el contexto de trabajo"*; por otro lado Blumy Naylor (1968, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), la define como la *"aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existentes en el contexto industrial y de los negocios"* (p.21). Con estas definiciones Rodríguez, Zarco y González (2009), forman su definición de la psicología del trabajo y de las organizaciones como el *"estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en el contexto, orientando así hacia el bienestar de los individuos"* (p.21).

Las contribuciones de la psicología al estudio de las organizaciones y del comportamiento laboral que se desarrolla en las mismas están estrechamente vinculadas a la evolución histórica que han experimentado los tres elementos principales que componen su ámbito de análisis: *individuo, trabajo y organización* (Rodríguez, 2004).

Escribir la historia de cualquier disciplina es realmente difícil, en este caso para comenzar a hablar acerca de la evolución de la psicología organizacional, hablaremos un poco sobre la importancia del trabajo en la vida de las personas, así como su definición.

### **1.1.1 - ¿Qué es el trabajo?**

El trabajo es tan antiguo como la propia humanidad, es la actividad humana que la mayoría de los adultos dedican mayor tiempo y energía, es una actividad importante para el ser humano que va más allá del simple intercambio de tiempo y

actividades por dinero, es una característica definitoria de la forma en que las personas estiman su valor en la sociedad, en su familia y en sí mismas (Landy y Conde, 2005).

Blanch (1996, en Rodríguez, 2004, p. 24), hace referencia a la definición de trabajo, como: "*La inversión consciente e intencional (retribuida o no, con o sin cláusulas contractuales) de una determinada cantidad de esfuerzo (individual o colectivo) en orden a la producción de bienes, elaboración de productos o realización de servicios como los de satisfacer algún tipo de necesidades humanas*".

Dicho autor también menciona que el trabajo es un "producto especial de la humanidad", pudiéndose utilizar dicho concepto de manera generalizada para aludir a la actividad que corresponde a lo no natural de la existencia del hombre y, más específicamente, dirigida a la creación de un mundo artificial de cosas. Así el término **labor** se suele utilizar para expresar todas aquellas actividades ligadas a las necesidades vitales, a las necesidades humanas más inmediatas y dirigidas sólo a la mera satisfacción de las necesidades materiales (alimento, vestido, alojamiento, etc.), con esto se puede comprender la cultura preindustrial del trabajo.

En la actualidad se considera el trabajo de forma mucho más amplia que la de una actividad asalariada con valor en el mercado, incluyendo en este concepto las actividades laborales no asalariadas como el autoempleo, aquellas que no están reguladas formalmente, las que se desarrollan en el ámbito doméstico, en el campo del voluntariado social, o bien aquellas actividades de autoproducción y autoconsumo (Rodríguez, 2004).

Por otro lado, el término **empleo** Blanch (1996, en Rodríguez, 2004), lo caracteriza por una relación jurídico - contractual de carácter voluntario entre dos partes: la contratada y la contratante. Este mismo autor pero en el año 2001 (en Rodríguez, 2004), menciona que el concepto de **empleo**, como nueva modalidad

de trabajo, surge con el capitalismo industrial, contexto en el que se reorganiza drásticamente el concepto de trabajo, imbuyéndolo de fuerzas motivadoras intrínsecas y definiéndolo como una actividad laboral caracterizada por su contrapartida salarial, carácter contractual, función mercantil, naturaleza productiva y dimensión pública.

El concepto del trabajo ha estado sometido a múltiples cambios a cuanto a su significado, funciones que desempeña o valor que se le otorga, desde su concepción bíblica como castigo y maldición hasta su entronización como categoría ética, antropológica y cultural de la vida humana (Rodríguez, 2004). De la misma manera, la psicología industrial y organizacional ha tenido su recorrido histórico, el cual mencionaremos los acontecimientos que han sido relevantes para su desarrollo actual.

Según Landy y Conde (2005), existen dos razones para explicar la diferencia entre lo que era importante en 1917 y lo que es importante actualmente. La primera es el cambio en el mundo del trabajo, la segunda es el incremento del conocimiento sobre la conducta relacionada con el trabajo en los últimos 85 años.

Conocer la historia de esta disciplina nos ayuda a entender el contexto en el que se llevó a cabo la investigación y la aplicación, lo que a su vez nos ayuda a apreciar el valor de dicha investigación hoy en día.

### **1.1.2 - Etapa Inicial: 1876 - 1930**

El surgimiento de la psicología industrial y organizacional es muy cercano a la psicología como ciencia. Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios en Leipzig, Alemania, en 1876, esperaba poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, la biología y la física. Dicho autor llega a Estados Unidos en 1892 y se convierte en director de los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard (Landy y Conde, 2005).

Este primer periodo la voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conecta con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la psicología del trabajo y de las organizaciones se considerara un área específica de la psicología, para ello, contribuyeron fundamentalmente tres autores nombrados como los padres de la disciplina, dos psicólogos Walter Dill y Hugo Münsterberg, y un ingeniero Frederick W. Taylor (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Los trabajos de los primeros psicólogos industriales se desarrollan de manera paralela a la elaboración teórica realizada por los ingenieros industriales, los administradores de empresas y los sociólogos (Rodríguez, 2004).

Münsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, algo que hoy en día parece obvio, pero que fue novedoso en su tiempo, así mismo en 1912 fue escrito el primer texto de psicología industrial y organizacional, el cual fue otra de las aportaciones de dicho autor hacia esta disciplina (Landy y Conde, 2005).

De manera general, Münsterberg habla de los diversos campos de aplicación de la Psicología al ámbito industrial, entre los que se encuentran la selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía y la motivación laboral (Rodríguez, 2004).

La eficiencia de la industria destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la psicología industrial era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación, su meta era incrementar la productividad, así como también era conocida como psicología "económica". Por otro lado, Cattell fue contemporáneo de Münsterberg y se reconoció por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta (Landy y Conde 2005).

Otros dos líderes contemporáneos de Münsterberg y de Cattell, fueron Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bringham, que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas (Landy y Conde, 2005).

Cuando Estados Unidos entra a la *Primera Guerra Mundial en 1917*, cierto grupo de psicólogos ayudaron a probar y a ubicar a más de un millón de reclutas, adoptaron la prueba de inteligencia (el test de Staford-Binet, diseñado para evaluación individual), adaptada para una forma masiva, la cual fue llamada Army, Alpha. Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral (Landy y Conde, 2005).

Para De la Calle y Ortiz (2004), otro de los autores importantes durante esta etapa, como bien se mencionó anteriormente es Frederick Winslow Taylor, fue quien fundó la *Administración Científica* basada en los principios de los estudios de tiempos y movimientos, fue el primero en realizar los estudios de tiempo y métodos que se habían realizado. Su teoría era sencilla: el hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello, con la única meta de satisfacer sus necesidades materiales, su ideal, consiste en trabajar lo mínimo posible ganando la mayor cantidad de dinero posible. Por ello, el taylorismo está basado fundamentalmente en sus ideas acerca del comportamiento del trabajador, las cuales son:

- Impera la ley del mínimo esfuerzo.
- El trabajador en su puesto no necesita pensar.
- El trabajador no quiere tener iniciativa en su propio trabajo.
- El trabajo en grupo es negativo y la única motivación para el trabajador es la compensación económica.



Por otra parte, Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas, ella y su esposo Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana, desarrollando nuevos movimientos más eficientes que pudieron reducir la fatiga e incrementar la productividad (Landy y Conde, 2005).

Así, durante la década de 1920, la psicología industrial se alejó de las pruebas mentales de laboratorio y se centro en la evaluación de los trabajadores industriales, consiguiendo progresivamente una identidad propia (Rodríguez, 2004).

Destacar los hechos ya mencionados es de suma importancia, pues estos psicólogos pioneros (Cattell, Münsterberg, Scott y Bingham) y los que desarrollaron sus actividades durante la Primera Guerra Mundial, tanto en Norteamérica (Scott y Bingham), enfatizaron los aspectos individuales, así como también la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral. No obstante restringieron el campo al ámbito de la medición de las aptitudes laborales y el análisis de las actitudes, que están en la base de la percepción de hastío y monotonía que experimenta el trabajador (Rodríguez, 2004).

De manera general se puede decir que las ideas y los métodos psicológicos que se aplican durante este periodo son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios.

### ***1.1.3 - Etapa de Consolidación: 1930 - 1960***

Es hasta el año de 1930 cuando la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 y de

inmediato comenzó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones. Propuso la existencia de un estado mental conocido como *obsesión fantasiosa*, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo, así mismo argumentó que si a los trabajadores no se les requería el intelecto, sino sólo es esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides, y como resultado serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos. Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926, realizó los estudios llamados *Estudios Hawthorne*. La investigación se inició como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborables, sin embargo, los resultados de estos experimentos eran engañosos, por decir, cuando las condiciones eran peores mejoraba la productividad y cuando las condiciones eran favorables, la producción disminuía. Esto lo llevo al descubrimiento de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel importante en la producción. Hasta ese último momento, había sido aceptado que el único motivador significativo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primer importancia (Landy y Conde, 2005).

Siguiendo a De la Calle y Ortiz (2004), menciona las principales aportaciones de Mayo, las cuales son:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Para dirigir a los trabajadores no sólo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas sino también las psicosociales.
- El factor económico no es único factor de motivación.
- La naturaleza de los seres humanos es diferente.
- Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores.

En estos momentos el desarrollo teórico de la Psicología Industrial dio un giro importante con las aportaciones realizadas por Mayo, lo que dio lugar a la denominada escuela de relaciones Humanas. Desde este punto de vista de la concepción del trabajador, se pasa de un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional, en el que las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado, sino en el grado de satisfacción obtenido que, a su vez, vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo. En cuanto al objeto de estudio, *"en este momento se centra en el análisis de las actitudes y de las interacciones sociales, consideradas como variables intermedias o intervinientes entre las condiciones objetivas de trabajo y los resultados o nivel de desempeño alcanzado por el trabajador"* (Rodríguez, 2004, p. 52).

Durante *La segunda Guerra Mundial*, se presentaron algunos problemas nuevos principalmente en la fuerza aérea. Había diversos tipos de aviones, esto significa que los pilotos que cambiaban de un avión a otro podrían encontrarse configuraciones de cabina totalmente diferentes. Esto ocasionó un gran número de accidentes, algunos de ellos fatales. Por ende, los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas ubicados en los tableros y controles, lo que dio lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial (Landy y Conde, 2005).

En cuanto a la concepción del trabajador, se considera a todos los miembros de la organización como fuentes de recursos, los cuales se incluyen no sólo las habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas. Por otro lado, las teorías económico-decisoras vienen a completar la nueva imagen que se tiene de los trabajadores como *"autores de decisiones y soluciones de problemas"* y de las propias organizaciones, que se consideran como *"sistemas de individuos que toman decisiones"* (March y Simon, 1958, en Rodríguez, 2004, p. 53).

Durante esta etapa el empresario pone su énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilidad de la fuerza de trabajo, es importante considerarla porque supone la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante este segundo período bélico en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y principalmente el desarrollo y proceso de autonomía de la ergonomía, disciplina tecnológica que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

#### ***1.1.4 - Etapa de Renovación: década de los 1960.***

La década de los sesenta estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas, tratando temas como la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante. Es así como cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de la sesenta, surge la segunda crisis de la psicología del trabajo y de las organizaciones, recibiendo críticas y ataques. Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología organizacional con la psicología industrial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal (Baritz, 1960, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), otra de las críticas que se dieron referentes a la utilidad práctica, refiriéndose a los instrumentos y técnicas anticuadas para un contexto laboral que ya no existía (Korman, 1978, en Rodríguez, Zarco y González, 2009); así mismo, otra de las críticas recibidas era el supuesto de que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzo de los años sesenta ya no se sostenía.

Con esto se tuvieron aportaciones relevantes de las aproximaciones contingente, cognitiva y sistémica, hubo mayor refinamiento metodológico y mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto de trabajo (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Siguiendo a De la Calle y Ortiz (2004), mencionan que no se ha podido encontrar una ciencia objetiva de la organización con unos principios que los directivos deban seguir para alcanzar sus metas y con unas técnicas establecidas para no fallar en la elección de objetivos y personas. El éxito depende de que se sepa dónde radica la fuerza de la empresa y cuáles son sus metas. Con estos planteamientos surge una nueva teoría o enfoque: el contingente (Lawrence y Lorsch, 1967, en De la Calle y Ortiz, 2004) que afirma que no existe una teoría óptima, sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse, depende de la empresa, del personal, del entorno, del sector, de la competencia, de la calidad de servicio, etc.

De acuerdo a Rodríguez (2004), esta nueva teoría llamada contingentes Woodward, 1958; Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorch, 1967, (en Rodríguez, 2004), o de la contingencia estructural, tenía como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar su desempeño (Ibarra, 2000, en Rodríguez, 2004).

No obstante, durante la década de los años sesenta y setenta empiezan a emerger las teorías sistémicas de la organización. retomándose las aportaciones del biólogo Von Bertalanffy en el año de 1956 (1968), considerando a las organizaciones como un sistema abierto en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí y con los elementos del sistema organizacional del que forma parte.

Hasta este punto de desarrollo de la psicología organizacional, no cabe duda que ha pasado de un enfoque puramente individual y/o de relaciones

interpersonales al análisis del individuo, del grupo, la organización y su entorno, así como el estudio de todas las posibles combinaciones de relaciones entre estos elementos (Rodríguez, 2004).

#### **1.1.5 - Últimas Décadas.**

Ya en el transcurso de las últimas décadas, emergen una amplia gama de teorías y se desarrollan los fenómenos de la globalización de la sociedad y de la economía, de la tecnología de la información y de la comunicación, así como los cambios demográficos, sociales y culturales que han producido importantes transformaciones en el contexto laboral ante los cuales los profesionales no disponen de modelos teóricos ni de herramientas con que abordarlos de forma efectiva (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

La psicología del trabajo y de las organizaciones necesita tanto del desarrollo del marco conceptual y de una base teórica, que nos permitirá afrontar los problemas que surgen en los campos del trabajo, como del contacto con el mundo real, que nos hará modificar y redefinir su marco teórico, así como también se deben de considerar todos los cambios que vayan surgiendo en el macrosistema y microsistema de las organizaciones (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Como se ha notado existen muchas aportaciones para que la psicología industrial y organizacional contribuya con los empleadores, los trabajadores y con la sociedad en la que vivimos. Para Landy y Conde (2005), la psicología industrial y organizacional, necesita enfrentar tres desafíos, los cuales son:

- 1. La Psicología Industrial y Organizacional:** Esto significa que debemos estudiar los problemas actuales.
- 2. La Psicología Industrial y Organizacional debe ser útil:** poner en acción nuevas teorías y hallazgos de investigación.

**3. La Psicología Industrial y Organizacional debe basarse en el método científico:** Observación cuidadosa y sistemática, el desarrollo de hipótesis que puedan ser probadas, la recolección y análisis de datos y una conexión lógica entre los datos y su interpretación, son la base de nuestra reputación en la investigación y en la práctica.

Es así como Landy y Conde (2005), definen a la psicología industrial y organizacional: "*la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral*". Ésta disciplina va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, involucra factores como las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo y otros eventos no relacionados, la personalidad de los empleados, incluso factores que existieron antes de tener el empleo, las influencias gubernamentales, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. La psicología industrial y del trabajo se concentra en el impacto recíproco del trabajo en la vida y de la vida en el trabajo.

## **1.2 - Áreas de estudio.**

Para Landy y Conde (2005), dividen a la psicología industrial y organizacional en tres partes principales, las cuales son:

### **1.2.1 - La psicología de personal como parte de recursos humanos**

Maneja aspectos tales como reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral. Son consistentemente diferentes en sus atributos y comportamientos laborales; estas diferencias pueden ser usadas para predecir, mantener y mejorar,

el desempeño y la satisfacción laborales. La meta es encontrar y ajustar a la mejor persona al trabajo.

Rodríguez, Zarco y González (2009), argumentan a esta división el estudio de las relaciones entre las personas y la organización, y, en particular se centra en las condiciones en las que se establecen esas relaciones, su desarrollo y finalización.

### ***1.2.2 - La Psicología Organizacional***

Esta combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirige al lado emocional y motivacional del trabajo y maneja temas como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios relacionados al trabajo y la organización. De manera general se interesa por las reacciones de las personas hacia el trabajo y los planes de acción que se desarrollan como resultado de ellas.

Para Rodríguez, Zarco y González (2009), esta se centra en el comportamiento colectivo de las personas en relación con el funcionamiento de la organización.

### ***1.2.3 - Ingeniería Humana***

Psicología de los factores humanos, la tarea es desarrollar un ambiente para que sea compatible con las características del trabajador. Los aspectos "ambientales" que se pueden incluir son diversos: entre ellos se encuentran las herramientas, los aspectos de trabajo, los dispositivos de información, los turnos, el ritmo e incluso el grado en el que la seguridad se valora en la organización o en el grupo de trabajo.



Ante estas divisiones Rodríguez, Zarco y González (2009), coinciden con la clasificación de acuerdo con la psicología de personal como parte de recursos humanos y la psicología organizacional, pero a su vez agregan así el siguiente punto importante:

#### **1.2.4 - La Psicología del Trabajo**

Se orienta al nivel individual, analizando la conducta organizacional como la conducta de las personas que presentan determinadas características psicológicas y que desarrollan sus actividades en un contexto concreto.

Gracias al trabajo, el hombre ha desarrollado dimensiones psicológicas tan importantes como la cooperación y la solidaridad. El concepto y significado del trabajo ha sido contingente con cada etapa histórica y con los cambios producidos en las personas y en la sociedad.

La definición y las características de las organizaciones actuales, igual que las del trabajo, como ya se ha mencionado han sufrido profundos cambios en las últimas décadas. Paralelamente, al cambio de ideas de la naturaleza de las personas que trabajan en una organización, se fueron modificando también las hipótesis sobre cuál habría de ser la estructura de una organización para que ésta satisficiera las necesidades personales y sociales de las personas en el proceso laboral (De La Calle y Ortiz, 2004).

La función de personal deja de ser función de organización, de control, de planificación y se convierte en una función de mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, así como de escucha, intervención y esfuerzo para comprender las expectativas, las necesidades y los sentimientos personales de todo el personal (De La Calle y Ortiz, 2004).

Es así como se ha ido dando la evolución de la psicología del trabajo a la de las organizaciones, por lo que en el siguiente capítulo hablaremos acerca de la gestión de talento humano, definición que hoy en día se ha tomado por parte de la Psicología Organizacional como prueba de su evolución y mejoramiento en los últimos tiempos.

## II

### GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Las organizaciones han detectado el valor que aporta la gestión de recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico, por lo cual, varios factores han contribuido a su evolución tales como los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico para producir resultados inimaginables dentro de las organizaciones. En las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de dichos cambios (Rodríguez, 2004).

#### **2.1 - ¿Qué es una organización?**

La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, se crean con un propósito definido (Chiavenato, 2009).

Por otro lado Rodríguez (2004), definen a las organizaciones como sistemas que presentan unas características socialmente reguladas, y por ello, no reducibles a ninguno de los conceptos que utiliza la psicología individual. Ésta noción de la organización como sistema social vincula directamente la disciplina de la psicología social.

Según Chiavenato (2009), existe una gran variedad de organizaciones, estas pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad.

El estudio de las organizaciones es necesario, ya que éstas constituyen el entorno donde se inserta la conducta laboral, desde este enfoque se observa una Psicología de las Organizaciones más interesada por los aspectos psicológicos y por la conducta del individuo en la organización que por la conducta de la propia organización (Rodríguez, 2004).

Para Chiavenato (2009), el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, éstas dependen de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, así mismo, por el otro lado, las personas también dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por lo tanto, las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia, refiriéndose en este término en la solución del tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y el trabajo en equipo y logro de objetivos.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. Este crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, provoca el incremento de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos y habilidades indispensables para mantener la competitividad del negocio. Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas

que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, saben cómo satisfacerlos. Es por ello que las personas constituyen un elemento básico del éxito empresarial (Chiavenato, 2009).

Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicamente que sustentan actualmente el éxito de éstas: los recursos humanos y los clientes (Rodríguez, 2004).

## **2.2 - ¿Qué son los recursos humanos?**

De acuerdo a De la Calle y Ortiz (2004), mencionan que cuando se habla de *Recursos Humanos* nos estamos refiriendo a todas y a cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupe dentro de la jerarquía organizativa.

Para dicho autor, en los últimos tiempos han surgido diferentes exigencias dentro de los recursos humanos, tales como:

- A. Exigencias del Entorno:** rapidez en los cambios, la evolución de internet, la globalización y diversidad de la fuerza laboral y la evolución del trabajo y del papel de la familia.
- B. Exigencias organizativas:** que abarca la posición competitiva, la flexibilidad de la empresa y la reestructuración organizativa.
- C. Exigencias individuales:** tales como el entorno, la organización y lo profesional.

Todas estas exigencias han llevado a una nueva gestión de los recursos humanos, que ha pasado de ser un departamento puramente administrativo,

centrado en aspectos como retribución o contratación, entre otros, a un enfoque estratégico vinculado a los objetivos generales de la organización.

Dentro de esta redefinición la Gestión de Talento Humano según Chiavenato (2009), puede tener tres significados:

- 1) **RH como función o departamento:** unidad operativa, como elemento prestador de servicios en el área de reclutamiento y selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene, y seguridad laboral, beneficios, etc.
- 2) **RH como práctica de recursos humanos:** se refiere a como ejecuta la organización sus operaciones de sus funciones.
- 3) **RH como profesión:** profesionales que trabajan directamente con recursos humanos.

De esta forma, las personas son consideradas como uno de los recursos más valiosos de la organización, pero de igual manera son consideradas como seres muy complejos, lo que conduce a una necesidad de gestionarlos de forma más detallada y eficiente.

Es importante mencionar que los recursos humanos empiezan a convertirse en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar realmente en el mercado, ya que son la principal fuente de ventaja competitiva en las organizaciones (Rodríguez, 2004).

### **2.3 - ¿Qué son las competencias y el talento humano?**

En este sentido, al hablar de competencias Alles (2005), nos muestra un panorama acerca de cómo se considera el talento humano. Para ello primeramente nos hace referencia a la definición de *conducta o comportamiento*, la cual la define como aquello que una persona hace únicamente de manera física

o verbal, por lo tanto, son observables por medio de una acción o una frase que se pueda escuchar. Por lo tanto, cuando se actúa, se ponen en uso diferentes capacidades, por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen "visible" las competencias, las cuales son las características de cada ser humano. Si los comportamientos permiten llegar a la definición de las competencias, el talento se verá dividido en las siguientes competencias organizacionales, entre otras:

- ✓ Adaptabilidad al cambio.
- ✓ Innovación.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Dirección de equipos.
- ✓ Ética.
- ✓ Prudencia.
- ✓ Justicia.

Con esto Alles (2005), menciona que el talento humano quiere decir poseer una cierto número de competencias en un grado o una posición determinada. A partir de aquí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia. Por lo que de manera general Alles (2005), marca su propuesta de que el talento puede segmentarse en competencias, siendo así se podrá actuar, tanto desde una postura individual como desde las organizaciones, para desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a incrementar las competencias, o guiando a las personas para que lo hagan.

Con esto se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para la propia organización. Actualmente ya no se concibe a la persona como coste, sino como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar (Rodríguez, 2004).

## **2.4 - ¿Qué es la gestión de talento humano?**

La gestión de talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, la gestión de talento humano ve a las personas como socias de la organización. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso:

- **Los proveedores:** materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología.
- **Los accionistas e inversionistas:** capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos.
- **Los empleados:** conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.
- **Los clientes y consumidores:** adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado.

Es así como se muestra que cada socio de la organización contribuye con algo, esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras. Los socios están dispuestos a continuar invirtiendo sus recursos en la medida en que obtienen retornos y resultados satisfactorios de sus inversiones. Es por ello que todos los socios del negocio son indispensables para el éxito de la empresa. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo (Chiavenato, 2009).



### **2.4.1 - Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano.**

El asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización como ya anteriormente se había mencionado, con ello Chiavenato (2009), menciona tres aspectos fundamentales, los cuales son:

- 1. Son seres humanos:** con propia personalidad, diferentes entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- 3. Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidades, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir algo a cambio de sus inversiones como: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones.

### **2.4.2 - ¿Cuál es el objetivo de la gestión de talento humano?**

Para Chiavenato (2009), es importante establecer que el objetivo de la gestión de talento humano es ver a las personas como aquellas que constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Para dicho autor, la gestión de talento humano tiene diversos objetivos, para que éstos puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las

personas como elementos básicos de la eficacia organizacional, todos estos llevados a cabo por la administración de recursos humanos, los objetivos son:

**1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:**

esta función lo realiza recursos humanos, y esto deben conocer a la perfección los negocios de una organización para así poder llevarlos a alcanzar sus objetivos y su misión.

**2. Proporcionar competitividad a la organización:**

emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral para que sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

**3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y**

**motivados:** Dar reconocimiento a las personas que dan buenos resultados y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Para ello, los objetivos de las organizaciones deben ser claros y bien medidos.

**4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los**

**empleados en el trabajo:** los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa, para ellos el trabajo es la mayor fuente de identidad personal y en el cual pasan la mayor parte de su vida en él. Los empleados satisfechos no siempre son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienen a desligarse de la empresa o realizar sus actividades con mala calidad.

**5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:**

se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas asignadas.

**6. Administrar el cambio:**

cuando llegan a ver cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, se debe saber cómo enfrentarlos. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean

problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

**7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales responsables:** toda actividad de la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

Con lo anteriormente mencionado, para Chiavenato (2009), la gestión de talento humano consiste en que ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeñe en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Para explicar más detalladamente este proceso de gestión de talento humano, se hablara acerca de las funciones que tiene la administración de recursos humanos, las cuales están ligadas a éste proceso.

#### **2.4.3 - ¿Cuál es la función de los recursos humanos como promotores de la gestión del talento humano?**

Mencionando de manera detalladas las funciones que lleva a cabo la administración de recursos humanos, Chiavenato (2009), los desglosa de la siguiente manera:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.

9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo de personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

#### **2.4.4 - Procesos de la gestión de talento humano.**

Las funciones de la administración de recursos humanos mencionadas anteriormente son clasificadas dentro de siete procesos básicos los cuales se integran de la siguiente manera:

**A. Procesos básicos:** son aquellos previos a que la persona se incorpore a la organización, se analizan los diferentes puestos de trabajo y se plantean la planificación de los recursos humanos De la Calle y Ortiz (2004).

Por otro lado para Chiavenato (2009), incluye como adicional en este proceso el diseño de las actividades que las personas realizarán en la empresa y cómo se orientará y acompañará su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de su desempeño, dicho autor clasifica a este proceso como **Aplicación de personas**.

**B. Proceso de afectación:** a través de los cuales los individuos se incorporan a las organizaciones. Dentro de ellos se incluye el reclutamiento, la selección, la contratación y la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización De la Calle y Ortiz (2004).

Para Chiavenato (2009), éste proceso lo identifica como **Admisión de personas**.

- C. Proceso de compensación de las personas:** Según Chiavenato (2009), son los utilizados para incentivar a las personas, tales como: recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales. Coincide con la definición de De la Calle y Ortiz (2004), argumentando que para poder dar estas compensaciones debe de haber antes de ello una evaluación del desempeño laboral con el objetivo de saber si se están cumpliendo los requisitos del puesto. Tras esto, la empresa tiene que planificar e instrumentar la forma de compensar el esfuerzo de tal manera que sea de una manera justa y equitativa.
- D. Proceso de formación y desarrollo de personas:** se implementan para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, para mejorar su puesto o incluso ocupar alguno de mayor responsabilidad. Incluye entrenamiento, desarrollo, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2009 y De la Calle y Ortiz, 2004).
- E. Proceso de mantenimiento de personas:** son utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales (Chiavenato, 2009).
- F. Procesos de evaluación de personas:** son empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, esto incluye la base de datos y sistemas de información generales (Chiavenato, 2009).
- G. Procesos sustractivo:** Aquí se recoge la desvinculación del trabajador a la empresa, bien de forma involuntaria, como puede ser a través de un despido, o de forma voluntaria como la dimisión o la jubilación (De la Calle y Ortiz, 2004).

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente, por lo tanto, cada proceso tiende a

beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de que si se utilizan bien o mal (Chiavenato, 2009).

Relacionando lo anteriormente mencionado, bien sabemos que la gestión de talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, y que éstas mantienen una relación de mutua dependencia, refiriéndonos al termino ganar-ganar, para así poder llegar al éxito mutuo. Para esto se mira a las personas como socias de las organizaciones, importando tratarlas como elementos básicos de la eficacia organizacional. Dentro de las organizaciones, las personas deberían pasar por los 7 procesos ya mencionados, pero en estudios actuales realizados directamente en el área laboral, se ha demostrado que no todos los empleados logran pasar por estos siete procesos de la gestión de talento humano, y esto se debe a que se presenta diversas problemáticas, y una de ellas es el ausentismo y la rotación de personal a un nivel elevado. Por lo que en el siguiente capítulo hablaremos detalladamente sobre este tema.

### III

## ABSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL.

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores y de acuerdo a Díaz (2010), el éxito o fracaso de una organización se encuentra determinado en su mayor parte por el personal que lo integra, sus habilidades, sus experiencias y conocimientos. Conocer cuáles son los factores que motivan a estas personas a permanecer o abandonar sus empleos, es un reto, que muchas organizaciones enfrentan día con día, ya que la estabilidad laboral de los empleados, en muchas ocasiones probabiliza el grado de satisfacción y compromiso que estos tienen hacia la organización.

### **3.1 - Absentismo.**

De acuerdo a Rodríguez, Zarco y González (2009), el absentismo es la ausencia temporal de un empleado a su puesto de trabajo. Esta definición como vemos es bastante amplia e incluye todas las situaciones previstas de ausencia temporal al puesto de trabajo. Muchas son las formas de absentismo que pueden producirse en una organización, teniendo en cuenta el carácter previsible o imprevisible de las mismas, y por otra, la voluntariedad o involuntariedad de dicha conducta por parte del trabajador.

Para Bevan, Dench, Harper y Hayday (2004, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), establece una taxonomía de diferentes tipos de absentismo en función a dos variables:

***Planeado o no planeado:***

- 1) Planeado:** permisos por vacaciones, por maternidad, por paternidad, asistencia a actividades de formación, actividades sindicales o asistencia a tribunales, entre otros.
- 2) No planeado:** la enfermedad, accidentes de trabajo o enfermedad de familiares dependientes (especialmente niños). Ausencias por consecuencia de malas relaciones con superiores o compañeros, a consecuencia de un mal ambiente de trabajo.

Por todo ello, no existe una única receta a este problema, sino que debemos tener en cuenta diversas políticas de gestión para la reducción hasta unos niveles aceptables de absentismo, estos niveles se medirán dependiendo del tipo de organización, perfil, actividad laboral, etc. Una de las primeras medidas que podemos tener en cuenta es la aplicación de sanciones para la inasistencia, esta puede ser que un contrato de trabajo se podrá extinguir por falta de asistencia, incluso justificadas e intermitentes, siempre y cuando supere el 5% en los mismos periodos de tiempo (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Sin embargo, para tal situación existen determinadas excepciones, tales como las ausencias debidas a huelga legal, al ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidentes de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo, enfermedades causadas por el embarazo, parto o lactancia, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

***3.1.1 - Índice de absentismo.***

De acuerdo a Hackett y Guion (1985, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), existen dos parámetros para la medida del absentismo. Por una parte, el



Índice de Tiempo Perdido (TLI) sobre el número de días ausentes. Éste será de utilidad para conocer el índice de absentismo involuntario de la organización. De acuerdo a Van Den Heuvel y Wooden (1995, en Rodríguez, Zarco y González, 2009), su formulación matemática sería:

$$RA = A / D$$

Donde:

**RA** - sería el ratio de absentismo.

**A** - número de días anuales ausentes.

**D** - el número de días trabajados por año.

Para el cálculo de los días trabajados (D) deberíamos despegar la siguiente ecuación:

$$D = (SDIAS \times 52) - DA - OA - FO$$

Donde:

**SDIAS** - número estándar de días trabajados por semana.

**DA** - días anuales de ausencia.

**OA** - las ausencias anuales debidas a otros factores externos.

**FO** - fiestas oficiales.

De acuerdo a Dergal (2013), también muestra el cálculo del nivel de ausentismo como:

### **No. de días / trabajadores perdidos por ausentismo**

**Promedio de trabajadores \* días de trabajo**

#### **3.1.2 - Efectos del absentismo.**

**Negativos:** Algunos de los efectos negativos del absentismo son la pérdida de productividad, el incremento de los costes salariales o los problemas de integración del personal de reemplazo. Todos estos efectos tienen importantes costes económicos sobre la empresa.

**Positivos:** el absentismo tiene también algunos efectos positivos, ya que puede servir como escape de situaciones excesivamente estresantes o violentas para el trabajador, romper la tensión, de manera que la ausencia permite a éste mantener niveles de salud emocional y mental, este tipo de ausentismo puede ser el prolongar un poco más los tiempos de descanso o de desayuno, la comida, el salir a fumar un cigarro, etc. (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

#### **3.2 - Rotación de personal.**

Para Rodríguez, Zarco y González (2009), define a la rotación de personal como término de relación laboral, voluntaria o involuntaria y permanente del trabajador con una organización.

Por otro lado, Domínguez, Martínez y Yañez (2009), la define como las constantes entradas y salidas de los empleados de la empresa; es decir, cuando

el empleado por diferentes razones renuncia en forma repentina o en el peor de los casos no regresa al trabajo, entonces la empresa se ve en la necesidad de contratar a otra persona.

Para Díaz (2010), es un fenómeno que describe la salida de un trabajador, voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico y que desempeñaba una función específica; y la contratación de uno nuevo que lo supla.

El término de rotación de personal, se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente: en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

De acuerdo a Hernández (2011), existen dos tipos de rotación de personal, las cuales son la interna y la externa.

### **3.2.1 - Rotación interna**

Hernández (2011) define a la rotación interna como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, tales como:

- **Transferencias:** es el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
- **Ascensos:** Es el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.
- **Promociones:** cambio de categoría, consecuentemente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** Consiste en el paso de un puesto de mayor importancia y salario, a otro, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), hacen referencia al programa de identificación de vacantes, relacionado con algunos de los puntos anteriores, éste sirve para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento, y los requisitos necesarios para cubrir la o las vacantes. En la actualidad, esta información la distribuye el departamento de recursos humanos por medio de correo electrónico a todos los integrantes de la empresa, y aquel que cubra los requisitos puede ponerse en contacto con dicho departamento.

El objetivo de estos programas es el cubrir los puestos actuales mediante promociones internas, lo cual permitirá ayudar a alcanzar las metas individuales de cada integrante del personal (Werther y Davis, 2008).

No todas las vacantes suelen incluirse en estos programas como por ejemplo los que son de un nivel bajo, ya que no permite a los empleados superarse dentro de las organizaciones, por lo tanto sólo se ofrecen aquellas de son de un nivel alto como por ejemplo puesto gerenciales, jefaturas, supervisiones, etc. (Werther y Davis, 2008).

Esta movilidad de personas aparte de ser inevitable puede ser en algunos casos benéfico para las empresas y sus empleados, ya que al darse un crecimiento en la estructura, le brinda la oportunidad de ascenso a los que se quedan, o entra personal nuevo que revitaliza la organización. (Díaz, 2010).

Sin embargo, para el mismo autor, si esta movilidad no se realiza de forma planeada, puede darse el caso de que la necesidad de cubrir puestos debido al crecimiento de la estructura permita que el personal que no se encuentre clasificado o tenga la experiencia necesaria ocupe puestos que en un futuro impactaran en la productividad de la organización o dará inicio a la rotación de personal.

### **3.2.2 - Rotación externa.**

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renunciaciones, despidos, mala selección, etc.

De acuerdo a Werther y Davis (2008), las separaciones constituyen una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la organización y el empleado. La función de recursos humanos consiste en utilizar el método más práctico para concluir el vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización, así como para la persona que se retira. Las separaciones pueden dividirse en dos tipos: individuales y grupales.

### **3.2.3 - Separaciones individuales.**

De acuerdo con Werther y Davis (2008), las separaciones individuales y las separaciones de grupo son las siguientes:

- **Renunciaciones:** el empleado puede optar por terminar su relación con la organización presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones puede deberse a mejores ofertas de trabajo externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la empresa, o puede originarse en consideraciones privadas, como motivos de salud, circunstancias familiares, mudanza a otra ciudad, etc.
- **Despidos:** la organización puede decidir de forma unilateral finalizar el vínculo laboral que mantiene con determinando empleado. Esta clasificación puede darse por razones de disciplina o productividad. La gravedad de esta decisión determina que se tome a los niveles más altos de la organización.

### 3.2.4 - Separaciones de grupos.

- **Reducción de personal:** En determinadas circunstancias, una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes. Este proceso puede llevarse a cabo casi de manera inmediata o de manera gradual.

Dentro de este caso se puede mencionar como por ejemplo, si dentro de una organización se piensa implementar nuevas reglas y políticas a manera de evolución, haciendo cambios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, alineándose a otras formas de trabajo en cuanto a procedimientos, medición de resultados con los clientes, aplicación de sistemas y demás. Como empresa en evolución se puede topar con gente que acepta estos cambios o gente que difiere en los cambios llevándolos a la renuncia (Werther y Davis, 2008).

Werther y Davis (2008), mencionan que cuando se pretende una separación de grupo, el departamento de recursos humanos recibe instrucciones de la alta gerencia para proceder a determinadas acciones que se traducen en la eliminación de puestos de trabajo, esta situación de ninguna manera justifica que el departamento de personal adopte una actitud pasiva respecto a la decisión de cambiar o suprimir una o más secciones de la organización. Entre las responsabilidades fundamentales de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- *Establecer* el costo humano que la operación puede tener, no sólo en términos de las compensaciones que será necesario cubrir, sino también en términos de descenso en la moral y el comprensible desaliento a nivel de toda la organización.
- *Determinar* los probables costos que esta decisión generará.
- *Programar* el proceso de cambio, llevándolo a cabo dentro de parámetros que se ajusten a las necesidades de la empresa, pero también respetando

las necesidades psicológicas de los elementos humanos, por ejemplo: una gravísima circunstancia podría justificar llevar a cabo las separaciones exactamente antes de las fiestas de Navidad.

- *Preparar* al personal para el cambio, tanto de los que van a desaparecer como los que permanecerán dentro de la organización.

Para la empresa que se prepara para llevar a cabo un proceso de separación, es importante evitar los rumores, porque estos pueden constituir un elemento de devastador efecto. Por malas que sean las noticias, siempre es preferible recibirlas de manera honesta, en vez de alargar un panorama inexistente de seguridad laboral imaginaria que terminara de manera súbita y devastadora para las personas que durante años contribuyeron en forma honesta al éxito de la empresa (Werther y Davis, 2008).

Con respecto al cálculo de la rotación según Rodríguez, Zarco y González (2009), la medida sería el índice de trabajadores que abandonan la organización sobre el total de trabajadores. Sin embargo, esta medida solo nos aporta información acerca del perfil de los trabajadores que se han ido, teniendo escaso valor explicativo. De ahí que una de las herramientas más utilizadas para la gestión de la rotación de personal sea lo que se conoce como la entrevista de salida, es decir, aquella entrevista que se realiza a los trabajadores que han manifestado su intención firme de abandonar definitivamente la organización, sobre ella se hablará más adelante de manera específica.

### **3.2.5 - Índice de rotación de personal.**

El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, con relación al número medio de miembros de una organización, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal. En cambio, si es elevado se

presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la organización (falta de estabilidad) (Chiavenato, 2003, en Castillo, 2011).

Existen varias fórmulas para el cálculo de la rotación, sin embargo, éstas no logran separar distintos fenómenos que se dan a la par con los movimientos de altas y baja de personal (Díaz, 2010).

En general, los autores utilizan las bajas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal en el periodo, expresado como porcentaje para calcular la rotación (Arias, 1973, García 2000, Chruden y Sherman, 1977, Digors y Myers, 1979, en Díaz, 2010), la cual se desglosa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} * 100}{(\text{personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo}) / 2}$$

Hay quienes consideran esta fórmula sólo para el cálculo de las bajas del personal, que añade en el numerador de la fórmula a las contrataciones (Chiavenato, 1994, en Díaz 2010). En este caso, la fórmula se modifica de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas} / 2) * 100}{(\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo}) / 2}$$



De esta forma, el promedio de movimientos se divide entre el promedio de personal ocupado y se expresa el resultado como porcentaje. Obviando el paso de sacar promedio, la rotación se puede expresar:

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) * 100}{\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo}}$$

**Personal al inicio del periodo + personal al final del periodo**

Sin embargo, las contrataciones se incluyen explícitamente en el numerado de la misma, no para obtener el promedio de movimientos, sino restando las bajas, el signo del resultado estaría mostrando la naturaleza del movimiento de personal.

$$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{bajas del periodo}) * 100}{\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo}}$$

**(Personal al inicio del periodo + personal al final del periodo) / 2**

De acuerdo a Castillo (2011), la rotación puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{no. de trabajadores que ingresaron} - \text{no. de trabajadores separados}}{\text{el número promedio de trabajadores}} * 100$$

Para Rubio (2013), el índice se obtiene de la siguiente manera: si existen 1000 empleados, y salen 10 y entran 20 en 1 año, el índice es:

$$(20 - 10 / 1000) \times 100 = 1\% \text{ anual}$$

Como se puede observar en las fórmulas presentadas, calcular la rotación de personal es un proceso en el cual se requiere considerar cuál será el objetivo de su medición, puesto que la información y los datos que se recaben podrán ser utilizados por la organización para tomar decisiones en los que se refiere a la gestión de talento humano (Díaz, 2010).

### **3.2.6 - Causas de la rotación.**

Para García (2009), igual que en la física, para que haya un efecto debe haber primero una causa, de manera similar sucede dentro de las organizaciones, cuando se hace presente la rotación de personal, primeramente existe alguna causa que genera este fenómeno, el cuál debe ser atendido cuanto antes para disminuirlo o controlarlo.

Detrás de un alto índice de rotación, se presentan muchas especulaciones internas acerca de sus causas, siendo atribuida a muchos factores, que no siempre son examinados de manera objetiva, generando de esta forma, una serie de afirmaciones y acciones encaminadas a resolver problemas que muchas veces son parte de estas especulaciones (Díaz, 2010).

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral dentro de una organización y afecta el desempeño de la misma hay que buscar las causas

fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación de personal, esta puede ser general o de un puesto en específico (Díaz, 2010).

Durante esta sección se hablará de acuerdo a Rodríguez, Zarco y González (2009), sobre las variables que se han estudiado a la hora de explicar las causas de la rotación, la cuales son:

- *Factores con relación al mercado laboral:*
  - Sobreoferta de oportunidades de trabajo y escasez de mano de obra, de manera que con altas tasas de empleo las tasas de rotación aumentan.
- *Factores internos a la organización:*
  - Individuales: asociados a los procesos de reclutamiento y selección, por lo que debe ser en ese momento cuando deben ponerse en práctica políticas de prevención de conductas de abandono temprano, así como la retención del talento. Por lo que se debe de tomar en cuenta características como: edad, sexo, experiencia previa, etc., así como también habilidades y aptitudes, percepciones y personalidades de los candidatos, por lo que es imprescindible una buena adecuación persona - puesto.

También dentro de éstas características se puede considerar la actitud previa de la persona, el principal desencadenante de la conducta. Esta línea a tomado como referente la Teoría de la acción planeada, esta teoría sugiere que el desarrollo o no de una determinada conducta es consecuencia de la intención por desarrollar tal conducta (Azjen, 1991, en Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Para Díaz (2010), los casos en que los puestos a cubrir pueden resultar poco atractivos por cuestiones salariales, riesgos laborales, giro, o prestigio de la actividad a desempeñar, en muchas ocasiones

puede derivar en una selección de personal enfocada a cubrir un puesto y no a seleccionar a la persona adecuada para el puesto, y que como consecuencia en determinado momento se hará parte de la misma dinámica de insatisfacción, o un mal desempeño, generando rotación de personal.

- Laborales: salario, beneficios sociales, política salarial de la empresa, condiciones de trabajo y el trabajo en sí mismo, jornada de trabajo, oportunidades de progreso profesional o turnos. Esto puede afectar a la satisfacción del trabajador, el cuál evaluará la utilidad de buscar o no otro empleo (Mobley, 1977, en Rodríguez, Zarco y González, 2009). Para ello, debemos tener en cuenta políticas de enriquecimiento de puestos, es decir, llevar a cabo los procesos adecuados de gestión de talento humano (dar - dar).
- Organizacionales: autonomía y responsabilidad, reconocimiento, liderazgo y supervisión, presión y estrés, relaciones humanas en la empresa, fatiga o condiciones físicas del trabajo. En este caso es conveniente realizar políticas organizativas tendientes a mejorar las condiciones de salud (físicas y psicológicas) del ambiente laboral, la conciliación de la vida laboral - familiar o la mejora de los estilos de liderazgo.

Por lo tanto, podemos decir que los factores intervinientes para que una persona decida abandonar su actual empleo sería una mezcla de condiciones de sobreoferta del mercado de trabajo junto con características psicológicas y organizacionales, que empujarán al individuo a dejar su trabajo actual (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Estas son la mayoría de las causas que se han detectado, las cuales llevan a las organizaciones a tener su rotación de personal y como ya lo sabemos estas causas provocan diferentes efectos.

### **3.2.7 - Efectos de la rotación de personal.**

Uno de los principales problemas que afrontan los profesionales de las áreas de recursos humanos, es precisamente, la manera de controlar y disminuir la rotación de personal, ya que a menos que esta sea inducida, genera un impacto negativo dentro de la organización, Por lo tanto, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos acontecimientos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal (Díaz, 2010).

La rotación voluntaria de la persona supone, entre otros efectos, severos costes directos para la organización, de acuerdo a Rodríguez, Zarco y González (2009), estos son:

#### **3.2.7.1 - Costes primarios: costes directos y cuantificables (tangibles):**

- ✓ Reclutamiento y selección (anuncios, consultora, etc.)
- ✓ Registro y documentación del nuevo trabajador: contrato, altas del seguro social, etc.
- ✓ Ingresos: formación, tiempo extra en supervisión.
- ✓ Desvinculación: registro y documentación, liquidación, anticipo de pagos, etc.

De acuerdo con Arteaga (2008), de manera general estos son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes.

#### **3.2.7.2 - Costes secundarios, aspectos intangibles:**

- ✓ Pérdida de producción.

- ✓ Cambios en la actitud de otros trabajadores y supervisores.
- ✓ Horas extras necesarias para cubrir la falta de productividad.
- ✓ Aumento en la accidentabilidad.
- ✓ Aumento de errores y disminución de la calidad.
- ✓ Aumento de la supervisión del trabajo.

Arteaga (2008), los describe como aquellos que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante (costo extralaboral, extraoperacional, extrainversión, pérdida de productividad).

### **3.2.7.3 - Costes terciarios: estimables a largo plazo:**

- ✓ Aumento de salarios al resto del personal por salario del nuevo empleado.
- ✓ Pérdida de negocio como consecuencia de la falta de calidad del servicio o producto.

De manera general se puede decir que la rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo o en relación con su familia (Arteaga, 2008).

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el desacuerdo, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión del talento humano (Díaz, 2010).

### **3.2.7.4 - Ventajas de la rotación de personal.**

De acuerdo a Hernández (2011), las ventajas de la rotación son las siguientes:

- La empresa posiblemente cuenta con personal más joven.
- Permite reemplazar al personal que no tiene un buen desempeño.
- Podría tener trabajadores mejor capacitados.
- El personal nuevo puede adoptar ideas frescas.

Es así como también puede considerarse el crecimiento organizacional, también tales como la innovación o la motivación de la nueva persona de reemplazo. En general, se considera que las organizaciones deben tener niveles moderados de rotación (Arteaga, 2008).

Debemos entender que ambos procesos tanto el absentismo así como la rotación de personal, no son una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos, por lo que para su correcta gestión no podemos centrarnos en la propia conducta como algo negativo, sino que debemos ahondar en los fallos organizacionales que las provocan, desde los procesos de selección hasta los de integración, supervisión, liderazgo, comunicación, de conciliación trabajo-familia, desarrollo profesional o retributivos (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Para ello, en el siguiente capítulo hablaremos acerca de diversos factores que el psicólogo organizacional debe trabajar para la retención del talento humano.

## IV

### EL PAPEL DEL PSICÓLOGO PARA DISMINUIR EL NIVEL DE ABSENTISMO Y ROTACIÓN ORGANIZACIONAL.

Debemos entender que ambos procesos tanto el absentismo como la rotación de personal, no son una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos, por lo que para su correcta gestión no podemos centrarnos en la propia conducta como algo negativo, sino que debemos ahondar en los fallos organizacionales que las provocan desde los procesos de selección hasta los de integración, supervisión, liderazgo, comunicación, de conciliación trabajo-familia, desarrollo profesional o retributivos (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Domínguez, Martínez y Yañez (2009), mencionan que para poder retener al personal debemos tener en cuenta que como en toda relación, los acuerdos deben quedar en claro todo, y poner lo que esté al alcance y hacer el mejor esfuerzo de ambas partes y que cada una de ellas cumpla con lo pactado.

Es por ello que debemos tener en cuenta el papel que juega cada una de las partes dentro de la relación laboral, en la cual, es un constante “dar y recibir”. Es decir, que se deben cubrir tanto las necesidades del trabajador, así como también las de la organización a la que se pertenece.

#### **4.1 - Tipos de necesidades.**

##### ***4.1.1 - Necesidades del trabajador.***

De acuerdo con Maslow (1991, en Castillo, 2011), propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas que busca cubrir dentro y



fuera de la organización y a su vez propone que estos conjuntos de necesidades están ordenados jerárquicamente, por lo que cada grupo tendrá que ser satisfecho antes de que active el siguiente nivel superior. Estos conjuntos, ordenados del nivel inferior o básico hasta el más superior o más avanzado, son:

- ✓ ***Necesidades fisiológicas:*** se refiere a las necesidades básicas o impulsos que se satisfacen como comida, agua, sueño, etc.
- ✓ ***Necesidades de seguridad:*** esta categoría se refiere a la necesidad del individuo a producir un ambiente seguro, libre de amenazas.
- ✓ ***Necesidades sociales o afectivas:*** están asociadas con los factores interpersonales. Se refiere al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
- ✓ ***Necesidades de autoestima:*** se refiere a aquellas como el ser respetado por los logros y las capacidades.
- ✓ ***Necesidades de auto-realización:*** son aquellas relacionadas con el deseo del individuo de desarrollar sus capacidades al máximo (Morales, 2007)

En esta relación *organización - empleado*, como ya se mencionó anteriormente, debe quedar todo perfectamente claro, en este caso, en el contrato se debe definir muy bien a que tiene derecho el empleado y de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, cuáles son sus prestaciones; de igual manera la empresa debe definir cuáles son sus reglas y procedimientos para laborar dentro de ella (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

#### ***4.1.2 - Necesidades de la organización.***

De acuerdo a Domínguez, Martínez y Yañez (2009), algunas organizaciones exigen al trabajador poner todo su empeño, cuidado y diligencia a las labores desempeñadas en determinado puesto, sin dejar de lado la

importancia que tienen los empleados, respetándolos como seres humanos, como individuos y darles su lugar.

Cuando la necesidad está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha, es por ello que ligado a las necesidades se encuentra el tema de la motivación y la satisfacción laboral (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

#### **4.2 - ¿Qué es la motivación?**

Román (2012), menciona que la palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa "movido", o de *motio*, que significa "movimiento". Esta puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien, para que deje de hacerlo.

Según Linares (2010), el concepto de motivación está estrechamente ligado al desempeño y comportamiento de la persona, involucrando metas y objetivos. Las personas motivadas son persistentes en la realización de una tarea, hasta alcanzar plenamente el objetivo establecido.

De acuerdo a Román (2012), existen diferentes maneras de definir a la motivación:

- Es la predisposición de actuar de una manera específica dirigida a un objetivo.
- Es un comportamiento dirigido a un objetivo. Está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos.

- Los motivos son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internos.
- Se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo.
- Una necesidad interna activa el comportamiento humano, el impulso es la fuerza interior que mueve al humano hacia un comportamiento específico y los objetivos son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción y generalmente también sus necesidades.

Resumiendo estas definiciones Román (2012, p. 63), define a la motivación como *"la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo"*.

La motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que sucede, en una situación dada (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Para Domínguez, Martínez y Yañez (2009), definen a la motivación como la voluntad para alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales y laborales.

#### **4.3 - ¿Qué es la satisfacción laboral?**

Pineda (2010), menciona que la satisfacción laboral es el resultado de la percepción de los trabajadores de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante. A través de los años se han identificado cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes del empleado, hacia los cuales ellos tienen respuestas afectivas, estas son:

1. ***El trabajo mismo:*** el grado en que al trabajador se le proporcionan tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la oportunidad de aceptar

responsabilidades. Así mismo, Román (2012), agrega el interés que tienen los trabajadores sobre tener libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar las decisiones respecto al mismo.

2. **El pago:** el monto de la remuneración financiera que se recibe y el grado en que esta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.
3. **La oportunidad de promoción:** las oportunidades de progresar y desarrollarse en la organización. Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna (Román, 2012).
4. **La supervisión:** las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento. Recibir entrenamiento y retroalimentación del desempeño (Román, 2012).
5. **Los colegas:** el grado en que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

Estas cinco dimensiones se han usado para medir la satisfacción laboral con el paso del tiempo. Una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo y satisfactorio, cuando esto falta, los esfuerzos motivacionales pueden ser en extremo difíciles de lograr.

### ***Factores básicos y subfactores de la motivación.***

Domínguez, Martínez y Yañez (2009), mencionan que en la actualidad estos serían los núcleos fundamentales en los que apoya la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

- **Motivación de la empresa:** reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, posibilidades de promoción, atención por parte de los mandos, estabilidad en el empleo.

- **Motivación en el trabajo:** nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de laboral y el contenido del propio trabajo que realiza.
- **Motivación económica:** remuneraciones económicas.
- **Ambiente laboral:** lo que constituye el entorno del empleado, tal como: el jefe y sus compañeros.
- **Ambiente de trabajo:** entorno físico y material que rodea al trabajador.

Según Cruz (2009), una de los problemas que afecta a la mayoría de las organizaciones es la falta de motivación de sus empleados, lo que podría sobrellevar a un desempeño laboral deficiente; un problema que puede afectar en gran medida a la empresa y desde luego no cualquier persona está calificada para resolver este inconveniente y es precisamente donde entra el papel del psicólogo dentro de la organización.

Para Rodríguez, Zarco y González (2009), son varias las acciones que podremos realizar con el fin de gestionar y reducir las tasas de rotación de nuestra organización. Sin embargo, cualquier medida debe llevar inicialmente un estudio sobre las causas que provocan el abandono de algún trabajador. Estas acciones pueden ser desde mejorar las condiciones laborales hasta implantar políticas de conciliación familiar - trabajo, mejorar los estilos de liderazgo, promover planes de carrera individualizadas y motivadoras, etc.

Son diversos los estudios que se han realizado dentro de las organizaciones para saber cuáles son aquellos factores que contribuyen al absentismo y a la rotación de persal, los cuales se mencionarán a continuación.

#### **4.4 - La comunicación organizacional.**

La comunicación es entendida como un medio que nos ayuda a poner de acuerdo a las distintas subjetividades y contradicciones propias de los miembros que habitan en las organizaciones (León, 2009).

La comunicación dentro del área laboral es fundamental para el logro de las metas del trabajador y de la organización que se mencionaron con anterioridad.

Una organización comunicada, es capaz de solucionar de la mejor manera las crisis que se generen en su interior y en su entorno. Al quererse comunicar, se deben construir estrategias que conlleven a mantener y fortalecer la cohesión del grupo, de articular las diferencias para conseguir las metas individuales y colectivas (León, 2009).

Cuando comienzan a presentarse problemas dentro de una organización, estos pueden deberse a fallas dentro de la comunicación, según León (2009), se puede diferenciar entre dos tipos de quiebre:

- **Quiebre comunicativo:** es aquel en el que la comunicación se rompe, es decir, no fluye de manera correcta o se impide la interacción de los trabajadores y el libre flujo de los mensajes.
- **Quiebre organizacional:** es aquel en el que se rompen los procesos laborales, este rompimiento puede presentarse como tiempos largos de trabajo, repetición de algunos procesos por ser mal entendidos, etc.

Para poder evitar este tipo de quiebres es importante saber cómo comunicarse. De acuerdo a León (2009), el acto del habla es una manera de llevar a cabo el acto comunicativo, este puede ser:

- **Ilocutivo:** el cual lo lleva a cabo el emisor y es aquel en donde se planea lo que se quiere lograr al decir algo.
- **Perlocutivo:** el cual se refiere a la reacción que se puede tener de los receptores, que puede ser diversa. Por lo que, hay que cuidar la coherencia entre el decir y el hacer, pues cada miembro interpreta de distinta manera lo que se dice en la organización, es importante el cumplimiento de lo que se diga, las promesas y compromisos adquiridos, los acuerdos, etc. estos deben de ser cumplidos por ambas partes (León, 2009).

Se debe diseñar la comunicación, es verdad, pero siempre tomando en cuenta las posibilidades de acción, tratando de ser congruentes para no enviar mensajes confusos o contradictorios que sean interpretados de distinta manera por los receptores, de esta manera se puede administrar los quiebres anteriormente mencionados.

### ***Habilidades del comunicador.***

Para poder tener una comunicación correcta se deben contar con ciertas habilidades, las cuales de acuerdo a León (2009), son que, el que comunica debe saber escuchar, debe estar atento a los estados de ánimo y las emociones de quien será el receptor del mensaje que se diseñará. Saber escuchar es un arma poderosa que permitirá el diseño de la comunicación más efectiva. Si se escucha se habla con más certeza y se tienen elementos para saber de qué manera se puede llegar al receptor para convencerlo. Podría percibirse la capacidad de escuchar al otro en la medida en que se expresa o se hace referencia a las cosas escuchadas.

En las organizaciones se pide que se escuche: órdenes, solicitudes, mandatos, peticiones, estas generalmente parten jerárquicamente del jefe a subordinados. La habilidad de escuchar que debe desarrollar el comunicador consiste en poner atención también y principalmente a lo que dicen y opinan los trabajadores que habitan y hacen existir a la organización, esto crea un efecto de motivación en quien se siente escuchado (León, 2009).

El escuchar es un compromiso que debe adquirir no sólo el trabajador, sino también la organización. Debe existir el acuerdo de la escucha mutua para poder generar consensos. De la escucha deviene la comprensión y de la comprensión el compromiso. Una persona se siente más comprendida con alguien que la escucha y la toma en cuenta que con alguien que la ignora y sólo da órdenes (León, 2009).

Si la organización conversa, se dice que es una red de conversaciones, según León (2009), debe incluir las siguientes cuatro fases:

- **Hablar:** se habla para dar alguna instrucción o dar la versión oficial de algún acontecimiento.
- **Escuchar:** se escucha para tomar en cuenta, el estado de ánimo y el contexto en el que se encuentra el que recibe el mensaje con la finalidad de ponerlo en términos comprensibles fácilmente.
- **Comprender:** se comprende cuando se adquiere el compromiso.
- **Actuar:** se actúa cuando se llevan a cabo los compromisos.

Por lo que, dependiendo de la comunicación que exista dentro de la organización puede llegar a favorecer o a perjudicar la permanencia de su personal.

#### **4.5 - Cultura organizacional.**

Otro de los factores que pueden contribuir al absentismo o la rotación de personal es la cultura organizacional, la cual León (2009), la define como el cúmulo de factores humanos y factores culturales que influyen en el funcionamiento de la organización, es decir, las representaciones que hace el factor humano de los culturales propios y los de la organización. Entre ambos, debe existir cierto grado de cohesión, esta, es la cultura de la organización (León, 2009).

León (2009), menciona que dentro de la organización, hay diversos factores culturales que inciden en la conformación de la cultura. La organización oferta estos factores culturales a los miembros que la integran. Cuando los miembros las adoptan, entonces se da la cultura organizacional, entre estos factores culturales se puede encontrar a los siguientes:



- 1) Misión (Propósito)
- 2) Liderazgo.
- 3) Valores.
- 4) Conocimientos.
- 5) Rituales.
- 6) Signos y símbolos (imágenes)
- 7) Claridad organizacional (congruencia entre el decir y el hacer)
- 8) Comunicación.

Existen diversidad de culturas, las cuales puede diferenciarse por:

- *Departamentos*: división del trabajo o de la estructura formal que se tiene dentro de la organización.
- *Importación*: adopción de nuevas maneras y realidades que son llevados a la organización por los miembros nuevos. Estas nuevas culturas deben encontrar la manera de convivir, de adaptarse con la cultura establecida.
- *Innovación tecnológica*: que ofrece e impone nuevas reglas para su uso, donde se diferencian los que están a favor y en contra de la tecnología o de la nueva manera de hacer las cosas. Así pues, la organización debe lograr que los miembros adopten esta innovación tecnológica y que la entiendan como un arma para mejorar sus actividades laborales.
- *La diferenciación ideológica*: es aquella que reagrupa a los miembros de la organización de acuerdo a sus afinidades políticas, religiosas, etc.
- *Los movimientos contraculturales*: son aquellos que van en contra de la cultura establecida en la organización.

Para lograr una cultura organizacional que cohesione a todos sus integrantes, es necesario tomar en cuenta al otro, reconocerlo, consensar con él para lograr su compromiso y su lealtad. Para lograrlo, se debe emprender el proceso de socialización - enculturización que consiste en ofrecer a los miembros factores culturales con los que puedan sentirse identificados (León, 2009).

Para Rodríguez, Zarco y González (2009), de todos los factores quizá sea el desarrollo del compromiso una de las mejores herramientas. El compromiso no es un componente unidimensional, sino que, por el contrario, existen diferentes tipos de compromiso que cada persona va desarrollando, estos son:

- **Identificación con los objetivos de la empresa:** en este caso debemos promover el mejoramiento de los canales de comunicación, así como, el incremento de la participación del trabajador en la gestión de la misma.
- **Compromiso con la propia carrera profesional:** las acciones deberán ir dirigidas a mejorar éstas a través de un ensanchamiento de su puesto de trabajo.

En ambos casos, no existirán recetas universales, sino que deberemos trabajar con cada empleado como un caso independiente, analizando sus fuentes de compromiso.

En la cultura organizacional ideal, los miembros ofrecen a la organización un contrato psicológico, que lo vincula directa y estrechamente con la empresa para la que presta sus servicios, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a ella y de la labor que desempeña. Esto es posible sólo si la cultura de la organización no se contrapone con los objetivos y la cultura individual de cada miembro (León, 2009).

Cuando la cultura organizacional es fuerte, cohesionada, compartida por todos los miembros, cuando se llega a presentar alguna crisis, ésta se solucionará de la mejor manera. Entre más débil sea la cultura, más riesgo se corre de tomar la decisión adecuada.

Así Andrade (1996, en León, 2009), propone cuatro modalidades de cultura organizacional:

- **Cultura débil - disfuncional:** es aquella donde los miembros comparten pocos significados y la manera de percibir la realidad y el comportamiento de los miembros es heterogéneo. Por lo tanto, cuando se presenta una crisis priva la desorientación. Los miembros tienden a ser reactivos en lugar de proactivos.
- **Cultura fuerte - disfuncional:** existen significados compartidos sin que éstos puedan orientar las acciones durante una crisis. Esta cultura está muy vinculada a la tradición, por lo que hay gran resistencia al cambio.
- **Cultura débil - funcional:** hay pocos significados compartidos por los miembros de la organización. Tienden a poner en marcha soluciones anteriores a problemas actuales, pues se cree que lo que antes ha funcionado funcionará siempre. Por esto, la percepción de la crisis es poco realista, por lo que es fácil tomar una decisión incorrecta o errónea.
- **Cultura fuerte - funcional:** es la ideal para una organización, pues es la que permitirá sortear mejor las crisis. Los valores organizacionales realmente rigen y reorientan las acciones de los miembros quienes comparten gran cantidad de significados.

La cultura organizacional la forman los líderes y es el producto de la interacción de los diferentes grupos que conviven con ella (León, 2009).

#### **4.6 - Liderazgo.**

El liderazgo es un tema delicado ya que las organizaciones y/o empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí mismas para el bienestar de la organización (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Para Grados (2006 p.11, en Dergal, 2013), define al liderazgo como *"la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo. Un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, muchas veces más que sus compañeros"*.

De acuerdo a Dergal (2013 p.5), *"un líder debe ser carismático y tener buenas relaciones con sus compañeros. Será visionario y le permitirá prever situaciones riesgosas. Ante indecisiones, el líder toma las decisiones, con el fin de generar crecimiento y alcanzar las expectativas del grupo"*.

Por otro lado, para Rothschild (1999, en Dergal, 2013), define al líder como aquella persona que está comprometida con la supervivencia y la prosperidad de la organización y su objetivo es hacer que la institución sea unida, además de poseer una mezcla de perspicacia, intuición o aptitudes analíticas.

De acuerdo a Domínguez, Martínez y Yañez (2009), el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización, mediante el cambio.

Para Lussier (2002 p.6, en Dergal, 2013), *"Liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio"*.

Estas definiciones nos llevan a la capacidad de dirigir e influir en otros para poder alcanzar una meta, asesorando y brindando apoyo y confianza para poder realizar sus actividades, sin ser menos importante considerar que más adelante podremos identificar que de este concepto general, se diferenciará el buen liderazgo, llamado positivo, que impulsa y el que puede únicamente llevarse por obligación o función (Dergal, 2013).

### ***Importancia del liderazgo.***

La importancia del liderazgo es indispensable, ya que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, de lo contrario esto perjudicaría a su personal llevándolos al abandono o rotación de personal. De acuerdo a Domínguez, Martínez y Yañez (2009), menciona que:

- Es importante la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por otro lado, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un líder dinámico.

Con regularidad se relaciona el liderazgo con un símbolo de poder, en el que se puede tomar decisiones, se pueden dar indicaciones o se puede influir en otros.

### **Poder:**

De acuerdo a Bateman y Snell (2009, en Dergal, 2013), sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones, las cuales son:

- ❖ **Poder legítimo:** es el que tiene derecho o autoridad de decir lo que se tiene que hacer.
- ❖ **Poder de recompensa:** influye en otros porque controla recompensas valiosas, la gente recibe a cambio de dar seguimiento a sus indicaciones.
- ❖ **Poder de coerción:** el personal sigue indicaciones para evitar las sanciones sobre las que tiene el control.
- ❖ **Poder referente:** el personal cumple por admiración, gusto o aprobación; admiran al líder y buscan ser él.

- ❖ **Poder de pericia:** confían en que pueden aprender de su experiencia y manera de resolver las cosas acertadamente dentro del ámbito en el que se desarrollan.

Dergal (2013), realizó un estudio en el cual analizaba los factores que afectaban la rotación de personal dentro de las organizaciones, por lo que en el siguiente cuadro se muestra como la autora especifica los tipos de liderazgo que favorecen a la retención de personal.

TIPOS DE LIDERAZGO POR AUTOR			
AUTOR	TIPOS	SOBRESALIENTE	DESCRIPCIÓN
Bateman y Snell	Supervisión	<b>Estratégico</b>	Puede aportar un futuro a la organización, se anticipa y tiende a ser estratégico
	Estratégico		
Robbins	Formal	<b>Informal</b>	El liderazgo formal en ocasiones puede ser impuesto, mientras que el informal al llevarlo a una organización puede dar un mayor resultado si el líder tiene objetivos positivos y estructurados.
	Informal		
Goleman	Coercitivo	<b>Orientativo</b>	Se menciona como el más efectivo por su visión, claridad y orientación hacia las personas, impulsándolas a innovar y tener mayor visión.
	Orientativo		
	Afiliativo		
	Participativo		
	Imitativo		
	Capacitador		
Lewin	Autócrata	<b>Demócrata</b>	Tiende al apoyo e impulso de sus colaboradores, toma decisiones en grupo y puede aumentar el rendimiento.
	Laissez_faire		
	Demócrata		
	Autócrata - demócrata		
Burns	Transaccional	<b>Transformacional</b>	Tiende a crear conciencia colectiva, generar valores y conciencia. Apoya al subordinado en su madurez.
	Transformacional		

Tabla 1. Tipos de liderazgo que favorecen a la retención de personal en las organizaciones, por Dergal (2013).

Lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, éstas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, es por lo que también el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados (Trujillo, 2008).

#### **4.7 - Clima organizacional.**

El trabajo como se mencionó anteriormente, también cumple necesidades de interacción social. Una de ellas es la pertenencia al grupo laboral en el que se ha ido integrando el empleado, puede ser fuente de bienestar o insatisfacción. La necesidad de una convivencia estrecha, prolongada y obligatoria con los otros integrantes del grupo, puede convertirse en una tortura o resultar una experiencia muy gratificante, según los casos (Peña, 1985, en Castillo, 2011).

Para Chiavenato (2003, en Castillo, 2011), la adaptación al grupo, se considera decisiva. Sujetos con personalidades flexibles, les permite ajustarse a los cambios de comportamiento del grupo con facilidad, están más satisfechos que aquellos empleados de conducta rígida, que tienen tendencia a rechazar los cambios.

Por otro lado, el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral que se encuentra dentro del clima organizacional (House y Mitchell, 1974, en Castillo 2011).

Para Landy y Conde (2005), el estilo democrático, participativo, no discriminatorio y orientado a las personas por parte de sus superiores, produce mayor satisfacción que el autoritario orientado hacia la tarea.

De acuerdo a Castillo (2011), un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de sus empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado, hace que se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

El ambiente de trabajo es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe abatirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que lo rodea (Domínguez, Martínez, Yañez, 2009).

En ocasiones, el ambiente no puede ser el más adecuado y esto puede llevar a la gente a abandonar su empleo, pero es cierto que se debe tener presente que en el siguiente empleo tampoco se podrá elegir al entorno. En el mundo laboral, además de relacionarse con gente de todo tipo se exige que se actúe y se contribuya con ellos a conseguir ciertos objetivos (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

El verdadero factor determinante son las relaciones personales. Quien sepa desarrollarlas adecuadamente progresará y se sentirá bien en su trabajo (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Es muy importante que el trabajador se sienta bien en su lugar de trabajo ya que es donde pasa mayor parte del tiempo, en convivencia de sus compañeros. Para que las relaciones humanas se den de manera adecuada dentro de la organización, es importante, que haya comunicación entre los individuos que forman parte de ella. Ya que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Uno de los temas que se puede mencionar con alta relación en el clima organizacional es el tema del trabajo en equipo.



#### **4.8 - Trabajo en equipo.**

Román (2012), habla sobre el trabajo en equipo, el cual lo define como a un determinado grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo en común. En los equipos de trabajo se elaboran reglas que deben ser respetadas por todos los integrantes del equipo. Estas proporcionan a cada individuo una base de comportamientos y procedimientos que cada integrante deberá llevar a cabo y permita la interacción entre ellos. La función de estas reglas es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de cada uno de los miembros.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiesta sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas que generalmente de forma individual probablemente no se puedan generar (Román, 2012).

El trabajar en equipo resulta provechoso no sólo para una persona sino para todo el equipo involucrado, obteniendo satisfacción, sociabilidad, respeto y ayuda hacia los demás.

Entre los temas que se han mencionado, se ha notado que de no conducirse de la mejor manera, pueden llevar a afectar al personal, provocándoles insatisfacción laboral, un desagradable clima organizacional, estrés, abandono y rotación de personal.

#### **4.9 - Estrés laboral.**

Para Chiavenato (2003, en Castillo, 2011), el estrés laboral es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos productores de estrés en el ambiente. El estrés es la suma de las perturbaciones

orgánicas y psíquicas provocadas por diversos agentes agresores, como trauma, emociones fuertes, fatiga, exposición a situaciones conflictivas y problemáticas.

De acuerdo a Dorothy y Cotton (1990, en Ortiz, 2010), clasifica los estresores en tres partes, las cuales son:

- **Estresores físicos:** condiciones que afectan nuestro cuerpo, tales como, cambios extremos de temperatura, la contaminación ambiental. Para Rubio (2013), otros de los factores que genera estrés son las jornadas de trabajo prolongadas fuera del horario establecido.
- **Estresores psicológicos:** relacionado con los pensamientos, sentimientos, preocupaciones acerca de amenazas percibidas, las cuales son muy subjetivas, dependiendo de la interpretación que hace la persona de un determinado suceso.
- **Estresores psicosociales:** estas provienen de las relaciones sociales y pueden provocar el aislamiento o exceso de contacto.

Landy y Conde (2005), describe como se provoca el estrés laboral, el cual, por medio del autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento, la monotonía de ciertas tareas, la baja moral de los colegas, la falta de perspectiva del progreso profesional son factores que reducen la motivación, la satisfacción personal provocando estrés laboral.

El estrés laboral acarrea severas consecuencias al empleado y a la organización, entre ellas están: la ansiedad, angustia, depresión; entre las físicas se hallan los trastornos gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, implican abuso de fármacos, alimentación y reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés también afecta de manera negativa a la organización, al interferir en la cantidad y calidad de trabajo, aumentando el ausentismo y la rotación y predisponer a quejas, reclamos y huelgas (Chiavenato, 2003, en Castillo, 2011).

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas trabajan bien bajo presión y son más productivas para el cumplimiento de metas, otras buscan más productividad o mejor trabajo. Un nivel modesto de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación competitiva lleva a nuevas ideas y soluciones. Por lo tanto, muchos empleados no se preocupan por una pequeña presión, si ésta conduce a consecuencias o resultados positivos (Chiavenato, 2003, en Castillo, 2011).

#### **4.10 - Sueldos y salarios.**

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación de personal en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran esa organización (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Cuando la compensación está bien administrada se refleja en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador (Domínguez, Martínez y Yañez, 2009).

Por otro lado unos de los temas que también interfiere en la retención del personal es la capacitación y adiestramiento.

#### **4.11 - Capacitación y adiestramiento.**

Izquierdo y Espino (2008), mencionan que de acuerdo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, la definición de Capacitación y Adiestramiento son las siguientes:

- **Capacitación:** acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.
- **Adiestramiento:** acción destinada a desarrollar las habilidades del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

García (2009), menciona que el tener que estar capacitando al personal nuevo para cubrir las plazas faltantes a causa de la rotación, trae consecuencias no muy favorables para la organización ya que el hecho de no contar con personal que domine totalmente todas las funciones de la vacante disponible, hace que no se brinde la actividad laboral adecuadamente.

#### **Necesidades de capacitación y adiestramiento.**

Coldrick y Lyons, (1975, en Flora y Kimura, 1995), expresan que *la necesidad de capacitación* es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad en la organización, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia. De acuerdo a estos autores, las causas de los problemas de las empresas pueden ser personales o de la organización, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), habilidades manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. A partir de esto el concepto de necesidades de capacitación se expone en dos niveles:

1. Requerimiento de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual y futuro.

Se entiende por necesidades de capacitación a la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes (Mendoza, 1986, en Izquierdo y Espino, 2008).

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los recursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento) (Mendoza, 1986).

Se han mencionado diversos temas que contribuyen fuertemente al absentismo y a la rotación de personal, sino se les maneja adecuadamente. Es por ello, que es importante mencionar aquellos factores que favorecen a la permanencia del personal.

La retención del talento es algo en lo que la empresa, y todos los miembros implicados en ella, tiene que trabajar día a día. Por ello, es conveniente realizar un estudio de los distintos casos de rotación, que nos permita identificar los principales problemas a solventar en nuestra organización (Goodale, 1998, en Rodríguez, Zarco y González, 2009).

#### **4.12 - Técnicas para identificar causas de la rotación de personal.**

Antes de mencionar las técnicas para poder identificar los factores que llevar a la rotación de personal en las organizaciones, es importante saber que el psicólogo organizacional debe contar con ciertas competencias que le permitan

desarrollarse como agente de cambio que incidan de manera positiva en el logro de las metas y expectativas de desarrollo de una organización, en este caso para la retención del personal (Trujillo, 2008).

#### **4.12.1 - Competencias del psicólogo organizacional.**

El psicólogo debe tener de manera general ciertas competencias que le permitan laborar efectivamente en cualquier área de trabajo. De acuerdo a Trujillo (2008), estas habilidades son:

- A. Detección:** puede obtener un diagnóstico de necesidades ya sea en el área de capacitación, higiene y seguridad, reclutamiento y selección, etc.
- B. Evaluación:** puede realizar evaluaciones de desempeño, del desarrollo organizacional, logros de la organización, medición de las actitudes de los trabajadores hacia la organización y hacia su trabajo, evaluación de rendimiento y productividad.
- C. Prevención:** en este caso, identificar aquellos factores que participan en la rotación de personal dentro de diferentes áreas, como: higiene y seguridad, selección, capacitación, adiestramiento, elaboración correcta de perfiles de puestos.
- D. Intervención:** implementación de sus conocimientos y habilidades para comenzar a prevenir problemáticas, intervenir en el área de reclutamiento, capacitación, desarrollo organizacional, etc.
- E. Investigación:** sobre la organización, condiciones de trabajo, tipos de liderazgo, motivación, comunicación, bases e instrumentos adecuados para una buena selección de personal,

Teniendo estas competencias y la utilización de las herramientas adecuadas podrá detectar adecuadamente los factores de rotación, estas herramientas son:

#### **4.12.2 - Entrevista de salida.**

De los Santos (2007), realizó un estudio dentro de una institución educativa, en la cual se presentaba un alto índice de rotación de personal docente y administrativo, por lo que en dicho estudio se tomó como herramienta la entrevista de salida para conocer los motivos por los cuales el personal abandonaba su puesto de trabajo. Por otro lado, también recurrieron a otras técnicas tales como, juntas para dialogar puntos de vista entre los profesores, así como entrevistas individuales para saber acerca de sus necesidades y lo que ellos pensaban que ocasionaba el cambio constante de personal, mostrando así los factores por el cual se estaba presentando la rotación de personal, permitiendo saber las áreas de oportunidad en las cuales se tenía que intervenir para su prevención.

La entrevista de salida es el principal instrumento que tenemos para diagnosticar las causas de la rotación, su objetivo principal es recabar información, este tipo de entrevista debe realizarse sólo en caso de abandono voluntario. Es aconsejable que se lleve a cabo sólo por el propio departamento de recursos humanos (no jefe, director, gerente, etc). Esto permitirá, por una parte, transmitir al empleado una mayor percepción institucional de la entrevista y, por otra, poder hablar con mayor sinceridad y confidencialidad sobre aspectos positivos y negativos tanto de su puesto de trabajo como del departamento o sección de donde estaba adscrito (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Antes de realizar la entrevista, será conveniente recabar información del empleado a través de los distintos registros que tengamos de éste, tales como antigüedad en la empresa, categoría profesional, salario y otras retribuciones, método de selección utilizado y puntuaciones obtenidas, plan de carrera profesional, acciones formativas en las que ha participado, así como las distintas evaluaciones del desempeño que se han llevado a cabo. También es interesante tener una entrevista con su jefe inmediato, ya que nos permitirá obtener una visión más completa de su subordinado y evitará suspicacias y malentendidos de éste

con respecto a la entrevista que mantendremos con el trabajador (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

De acuerdo con Rodríguez, Zarco y González (2009), con toda esta información llevaremos a cabo la entrevista con el empleado. Como en cualquier proceso de entrevista, deberemos mantener una actitud positiva y receptiva, teniendo presente que nuestro objetivo es recabar información específicamente sobre:

- ❖ Motivos de abandono.
- ❖ Opinión general sobre la empresa.
- ❖ Opinión sobre el puesto de trabajo.
- ❖ Dirección y estilos de liderazgo de su jefe inmediato.
- ❖ Condiciones de trabajo.
- ❖ Salario.
- ❖ Clima organizacional.
- ❖ Actitud de los compañeros

### ***Errores en la entrevista de salida.***

Durante el proceso de la entrevista de salida se llegan a cometer diferentes errores para la recolección de información, los cuales debemos tener presentes, estos son:

- Defender a la empresa.
- Criticar la elección del trabajador.
- Atacar a la competencia.
- Intentar recuperar al trabajador.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los temas más importantes que nos llevara a la retención del talento humano es la comunicación, tanto del



personal que sale para saber sus motivos de salida, así como de aquellos que pertenecen, para ver su punto de vista sobre la organización.

De acuerdo a Campos (2011), otra de las técnicas que pueden utilizar el psicólogo organizacional para la detección de las necesidades y factores que afectan a la rotación de personal es por medio de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para conocer la posición en la que se encuentra la organización.

#### **4.12.3 - Análisis FODA - (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, así como de las características internas de la misma, así pues, es una técnica que evalúa las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (Cutropia, 2003 en Campos,2011).

Este análisis consiste en indagar sobre el contexto interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). La importancia de sus resultados se deriva de la construcción o preparación de un plan que permita enfrentar de la mejor manera posible los retos que se presentan, a través de la comprensión de la posición estratégica actual de la organización (Campos, 2011).

Se habla de la matriz FODA como una herramienta de diagnóstico (Garrido, 2003, en Campos, 2011), en cual es un concepto que constituye la intervención, que a su vez servirá para poner en práctica varios programas de acción que van a inducir al cambio. En donde el diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema o subunidades, incluyendo procesos, objetivos, etc. (French y Bell, 1996, en Campos, 2011).

Para Arranz (1995, en Campos, 2011), la información que se haya obtenido acerca de los hechos o situación actual de la organización por medio de la elaboración de un análisis estratégico del entorno interno y externo, funge como una base sólida para poder fundamentar las decisiones que se tomarán.

Las amenazas externas deben ser detectadas para conocer cómo afectan (directa o indirectamente) de manera negativa a la organización, con el objetivo de realizar consideraciones para reconocerlas y aprovecharlas.

Lo valioso en la realización del análisis FODA, radica en los cuatro puntos que van a revelar la situación de la empresa y la reflexión que propicia respecto a las acciones adquiridas, así como al planteamiento de conclusiones sobre la estrategia de la organización, tomando en cuenta sus capacidades de recursos y oportunidades, incluyendo el nivel de urgencia en que la organización corrija una debilidad particular y a su vez protegerse contra amenazas externas (Thompson y Strickland, 2004).

Otras ventajas que ofrece la realización de la fase analítica, incluye la consideración de opciones estratégicas (Garrido, 2003 en Campos, 2011), lo cual consiste en:

- **Fortalezas y oportunidades (FO):** utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.
- **Fortalezas y Amenazas (FA):** aprovechar las fortalezas con que cuenta la empresa para así poder evitar las amenazas reales o potenciales.
- **Debilidades y Oportunidades (DO):** aprovechar las oportunidades de la organización para dominar las debilidades que se están percibiendo.
- **Debilidades y Amenazas (DA):** minimizar las debilidades y al mismo tiempo evitar las amenazas del ambiente.

La ventaja de la realización de un diagnóstico es que, además de que se puede describir la situación actual, tiene como propósito el describir la posición

anterior de una organización, por lo que posee como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan (Torres, 2008 en Campos, 2011),

El diagnóstico permite la revaloración de las estrategias actuales que se están implementando en la empresa, así como el conocimiento de los recursos que se involucran en el descubrimiento de las fuerzas y debilidades, por lo que facilita la toma de decisiones y elaboración de estrategias, tomando en cuenta los bienes o capacidades que están al alcance de la organización y que influya en su efectividad (Campos, 2011).

Es importante mencionar que la matriz FODA es fácil de utilizar, tiene muchas ventajas pero a su vez también tiene desventajas, por lo que Garrido (2003, en Campos, 2011), menciona el carácter sesgado que puede llegar a tomar en consecuencia a la parcialidad y subjetividad de la información que se puede utilizar para su construcción. Es por ello, que la función del análisis FODA se utiliza como una herramienta de diagnóstico y nunca debe ser considerada como criterio de decisión, sino de ayuda o apoyo.

El saber identificar por medio de esta herramienta los factores que lleva a las organizaciones a tener un alto índice de rotación de personal, nos lleva a realizar un análisis y descripción de puestos adecuado para así poder realizar un proceso de reclutamiento y selección de manera correcta para prevenir dicha problemática.

#### **4.13 - Análisis y descripción de puestos.**

Para Fernández (1995, en García, 2007), define el análisis de puestos cómo el proceso de obtención de información por medio de cualquier método y a su análisis relativo al mismo.

Así también, Sánchez (1997, en García, 2007), lo define como un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo; su contenido, requerimientos y contexto.

Por otro lado Fernández (1995, en García, 2007), lo define como la descripción detallada de los cometidos y de los requisitos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos.

Así mismo García (2007), lo define como la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo.

La descripción de puestos es importante, tanto para trabajadores como para patrones ya que esta herramienta les ayuda a los empleados a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera de su desempeño, para el patrón las descripciones por escrito pueden servir como base para saber los requerimientos de un puesto y emprender acciones correctivas cuando la descripción no se realizan del modo requerido.

Fernández (1995, en García, 2007), clasifica una lista de aplicaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- 1. Reclutamiento, selección y encuadramiento:** los perfiles se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone.
- 2. Valoración de puestos de trabajo:** se apoyan en la información del análisis y descripción de puestos para dar una valoración a los puestos de trabajo, se establece un valor relativo a los puestos que existan.
- 3. Evaluación de resultados y desempeños:** se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definidas las funciones, tareas y objetivos del puesto.

- 4. Formación y adiestramiento:** el buen conocimiento de lo que el trabajador debe realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidad necesarios para realizar sus labores.
- 5. Seguridad y prevención:** el análisis y la descripción de puestos, dará información suficiente para saber cómo se realizan las actividades normalmente, y por lo tanto, nos indicarán cuáles son los riesgos y peligros que se pueden derivar del trabajo.
- 6. Delimitación de las líneas de autoridad:** proporciona información sobre las obligaciones, responsabilidades, áreas de oportunidad, reduciendo así el grado de conflicto dentro de la organización.
- 7. Ordenación y clasificación de puestos:** sirve para la valoración de puestos, para ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a sus características.

Teniendo en cuenta este análisis, nos ayuda a llevar a cabo un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección para la prevención de la rotación de personal.

#### **4.14 - Proceso de reclutamiento y selección de personal.**

El psicólogo encargado del área de recursos humanos tiene como función conseguir hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física y psicológica para obtener el mayor desempeño y resultado de cada persona. En este sentido, el problema de escoger el personal adecuado para la organización, es del responsable del área del proceso de reclutamiento y selección el cual debe permitirse la ayuda de varias técnicas aplicadas que le permitan realizar este proceso (Castillo, 2011).

Dentro de una organización siempre debe existir un encargado o un responsable de reclutamiento como de selección. Para Rohlander, Snell y

Sherman (2001, en Castillo, 2011), la función y responsabilidad que contrae el reclutador en el proceso es importante pues la calidad y potencialidad de cada uno de su personal recaerá en la productividad en el trabajo, y por lo tanto, en haber suministrado al más óptimo y mejor capacitado.

Para Dolan, Cabrera, Jakson y Shuler (2003, en Castillo, 2011), las cualidades que deberá poseer un reclutador son las siguientes:

- ❖ Capacidad para asimilar ágilmente el lenguaje de la organización, su política y sus necesidades.
- ❖ Sensibilidad frente a los individuos y capacidad para mantener el rapport en la entrevista que persigue como fin, como también disminuir las tensiones del solicitante durante ella.
- ❖ Capacidad para trabajar dentro de un sitio relativamente difícil con muchos requerimientos de trabajadores y reemplazar, con una gran cantidad de solicitudes para atender.
- ❖ Tener conocimiento de cómo se realiza el trabajo en cada uno de los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias de sus trabajadores.
- ❖ Facultad para percibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, habilidad, antecedentes profesionales, escolares, diferenciar la magnitud de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos que se necesitan para el cargo.
- ❖ Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semblanza de orden.

La tarea del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección consiste en conocer al postulante, y el primer contacto que se tiene con el candidato es por medio de la entrevista laboral.

Para Grados y Sánchez (2007), la entrevista se realizará de acuerdo a las políticas de la organización junto con los conocimientos y la experiencia del

entrevistador, serán las técnicas y los tipos de preguntas que se apliquen en el momento adecuado. Así mismo, para ellos, la entrevista es una comunicación generada entre el entrevistado y el entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto, así como a la organización se le previene la rotación de personal.

Trujillo (2008), considera que el psicólogo desarrolla e implementa instrumentos de selección de personal por medio de los cuales identifica habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del candidato, con objeto de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano.

Para Blum (1994, en Castillo, 2011) se debe afrontar la relación más allá de los resultados de las pruebas. Desde este enfoque el psicólogo se interesa más por el proceso de elaboración de los resultados que de los resultados mismos.

Así mismo, planea programas y maneja diferentes técnicas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo. El psicólogo tiene relación en áreas tales como, desarrollo organizacional, formación de líderes, detección y desarrollo de competencias, tecnologías de la educación, creación de normas de calidad, mejora continua, etc. (Trujillo, 2008).

#### **4.15 - Recomendaciones para disminuir la rotación de personal.**

Ulloa (2006, en Castillo, 2011), considera que debido a los efectos negativos que provoca la rotación de personal en las organizaciones y los elevados costos que la misma proporciona, se recomienda:

- ❖ Estimular y reconocer verbal y económicamente los logros de los empleados.
- ❖ Realizar el reclutamiento y la sección de personal en una empresa especializada.
- ❖ Definir una misión y visión claras y hacerlas llegar a todos los niveles de la organización.
- ❖ Dar una inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- ❖ Manejar luz natural, buena ventilación y tener plantas en la oficina.
- ❖ Ofrecer un tiempo al día a todos los colaboradores para comer, hacer ejercicio, actividades de convivencia, etc.

Las causas que generan el absentismo y la rotación del personal son múltiples y complejas, en términos generales se afirma que existe una correlación negativa entre estos conceptos y la satisfacción laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben hacer un esfuerzo para mejorar las condiciones de trabajo (físicas, psicológicas y sociales), de éste modo los trabajadores podrán desarrollarse y crecer personal y profesionalmente a través de un empleo atractivo y enriquecido, y a su vez las organizaciones podrán mantener a las personas con mayores competencias. Así pues, la gestión de rotación y retención del talento humano deberá llevar a las organizaciones a mejorar los procesos de comunicación con las personas que abandonan la organización. De esa información, según Rodríguez, Zarco y González (2009), deberemos planificar estrategias para la mejora de algunos de los siguientes procesos:

- **Selección:** algunas de las estrategias pueden ir encaminadas a centrar el reclutamiento en el mercado laboral, mejorar la técnica de entrevista



utilizada, así como el entrenamiento de los entrevistadores, desarrollar desde el principio planes de carrera profesional atractivos, planificar procesos de acogida e integración adecuados, etc.

- **Programa de equilibrio vida-trabajo:** algunos ejemplos serían la implantación de horarios flexibles, promover beneficios sociales, ayudas y becas para la familia, etc.
- **Apoyo a las actividades de los trabajadores:** Mejorar los procesos de liderazgo, desarrollar actividades grupales, delegar la gestión directa de ciertas responsabilidades, serían algunos ejemplos.

Para poder mantener al personal de la organización es necesario llevar a cabo la gestión de talento humano, seleccionando desde un inicio a la gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, y colocarla en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario (Román, 2012).

Una organización está compuesta por seres humanos que se unen para beneficios mutuos, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente.

## CONCLUSIONES

Debido a diferentes estudios relacionados con el tema del absentismo y rotación de personal, se ve la necesidad de algunas organizaciones por determinar y solucionar las causas de dicha problemática, por lo que, después de realizar la presente investigación documental, se ha encontrado que tal fenómeno es multifactorial, es decir que dicha problemática no se puede atribuir a una sola variable, debido a que la relación del humano con el área organizacional es muy compleja para su entendimiento.

Al analizar la rotación de personal se debe considerar como parte de la planeación estratégica para su intervención y solución.

El interés particular del psicólogo es determinar las condiciones objetivas y subjetivas que crean una rotación de personal elevada, por lo que es importante que el psicólogo realice un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la organización y la especificación de las variables implicadas en la rotación de personal.

Para detectar las principales causas es importante realizarlo por medio de bases sólidas, recolectando datos confiables utilizando técnicas, instrumentos y diversas fuentes de información, a través de diferentes procedimientos que arrojen evidencia verificable.

Los psicólogos organizacionales tenemos diferentes herramientas para determinar estos factores, por ejemplo mediante la entrevista de salida, entrevistas con los jefes directos del personal que sale de la organización, así como también encuestas y/o entrevistas a los que aún permanecen para conocer sus puntos de vista, realizando una matriz de variables que intervienen en la consecuencia del absentismo y la rotación.

Utilizando estas herramientas se puede introducir el cambio a través de las estrategias, cuyo resultado podrá reflejarse en la disminución de costos primarios, secundarios y terciarios, alcanzando y contribuyendo en los objetivos organizacionales, reevaluación de políticas, y de programas que pudieran ser poco eficientes, etc.

La rotación de personal es un fenómeno importante porque impacta y a su vez, recibe una gran influencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por tanto, como tiene aspectos ocasionados por el reclutamiento y también repercute en otras áreas de la empresa, se considera necesario darlo a conocer y a analizar maneras de reducirlo con la participación de diferentes áreas de la organización, pues como considera la gestión de talento humano, se trata de ver a las personas como socias de la organización, siempre y cuando éstas se encuentren en el puesto más indicado para ellas y para la organización, para así poder fortalecer y consolidar sus negocios, ya que son el principal activo de ésta, por lo que se busca su bienestar por ambas partes generando la estrategia *dar - dar*. Buscando satisfacer las necesidades en los empleados así como también cubrir las necesidades de la organización.

Podemos comenzar a prevenir en gran medida al absentismo y a la rotación de personal poniendo nuestra atención en el tema de la selección de personal, la cual es la elaboración del perfil de puestos, en donde el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, pero en una organización se puede observar diferencias entre la parte teórica y la práctica cotidiana, la elaboración de un perfil de puesto y la aplicación de una selección de personal adecuadas, reduciría en gran medida la rotación de personal de la organización.

Para finalizar, es necesario mencionar nuevamente que la entrada y salida de personal en una organización, sea pequeña, mediana o grande, es considerada rotación de personal, la cual es multifuncional; y que no es suficiente que dentro

de ellas solamente estén enterados de la existencia del fenómeno, sino que es necesario tomar medidas y buscar las alternativas adecuadas que disminuyan los índices de absentismo y rotación, ya que el atender este tipo de situaciones dentro de las organizaciones podría ser una de las determinantes para que logre cumplir sus propios objetivos y los del personal que labora dentro de ella.

Es por ello que, se debe de orientar a los psicólogos a fortalecer el trabajo del diagnóstico de la problemática existente en las organizaciones, con el objetivo de identificar los factores relacionados y desarrollar correctamente las estrategias correspondientes para asegurar la continuidad y permanencia del recurso humano.

Logrando el objetivo de identificar y analizar aquellos factores que provocan un alto índice de ausentismo y rotación de personal en las organizaciones, se tiene la convicción de que éste trabajo ayudará a los psicólogos conocer aquellos factores donde se puede trabajar o tomar como puntos de oportunidad para ayudar a las organizaciones a mantener a su personal, dándole mejora en las condiciones laborales de los empleados dentro de las organizaciones, lo que generará un bienestar hacia ambas partes.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Alles, M. (2005)** *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arteaga, G.S. (2008)** *El Problema de Rotación en una empresa de servicios de cobranza*. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Bertalanffy, L.V. (1968)** *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Nueva York, Estados Unidos: Fondo de cultura económica.
- Campos, I. (2011)** *Técnicas para identificar causas de la rotación de personal*. Tesina de licenciatura, Facultad de psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Castillo, F.A. (2011)** *El papel del psicólogo en el reclutamiento y selección para disminuir la rotación del personal en una cadena de proyección cinematográfica*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Chiavenato, I. (2009)** *Gestión de talento humano*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, E.G. (2009)** *Papel que juega la motivación en el ámbito laboral*. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004)** *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.

- De los Santos, D.M. (2007)** *El papel del psicólogo en una empresa educativa de nivel medio superior. Un caso de rotación de personal docente y administrativo.* Reporte de experiencia laboral de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dergal, L.P. (2013)** *El liderazgo como una causa de rotación de personal.* Tesina de licenciatura, Facultad de psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Díaz, A. (2010)** *Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada.* Tesis de licenciatura, Facultad de psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Domínguez, L., Martínez, A.J. y Yañez, P. (2009)** *Costo de capital humano en una empresa comercial por la rotación de personal.* Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Flora, M. y Kimura, R. (1995)** *Detección de necesidades de capacitación.* Distrito Federal, México: Trillas.
- Flores, R., Abreu J.L. y Badii M.H. (2008)** *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.* International Journal of Good Conscience. Vol. 3, n.º 1, pp. 65-99. España. [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)
- García, B.L. (2007)** *Diseño de la descripción de puestos de ayudante general, para disminuir la rotación de personal en una empresa productora de galletas.* Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México, Michoacán, México.

- García, M.A. (2009)** *Factores que intervienen en la rotación de personal de los cajeros en una tienda de autoservicio de Uruapan, Michoacán*. Tesis de licenciatura, Universidad Don Vasco A. C. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grados, J.A. y Sánchez, E. (2007)** *La entrevista en las organizaciones*. Distrito Federal, México: Manual Moderno.
- Hernández, A. J. (2011)** *Rotación de personal*. [www.free-power-point-templates.com](http://www.free-power-point-templates.com)
- Izquierdo, I.M. y Espino, J.F. (2008)** *El psicólogo organizacional. Desempeño y perspectivas*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Landy, F.J. y Conde, J.M. (2005)** *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- León, A.L. (2009)** *Comunicación y rotación de personal. Análisis del comportamiento organizacional y comunicativo de industrias D. de la Vega*. Seminario, taller extracurricular: "Organización, comunicación y cultura" de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Linares, L.L. (2010)** *Propuesta para la motivación del personal de producción en la empresa Fernando Bahena Aguiñiga y su Impacto en la rotación de personal*. Tesis de licenciatura, Universidad Don Vasco A. C. Universidad Nacional Autónoma de México, Michoacán, México.
- Mendoza, J. (1986)** *Capacitación y desarrollo de personal*. Distrito Federal, México: Trillas.

- Ortiz, J.J. (2010)** *Factores de estrés laboral en niveles gerenciales, una propuesta de detección*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Pineda, M.Y. (2010)** *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. Tesina de licenciatura, Facultad de contaduría y ciencias administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Rodríguez, A. (2004)** *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez, A., Zarco V. y González, J.M. (2009)** *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Pirámide.
- Román, G. (2012)** *El Problema de la Rotación de Personal en la Constructora Casas Romy*. Tesis de licenciatura, Universidad Villa Rica, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rubio, R. (2013)** *Detección de factores que originan la rotación de personal y su impacto en el reclutamiento y selección de personal de un call center de Gcobranza extrajudicial*. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004)** *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Trujillo, M. (2008)** *El nuevo rol del psicólogo una necesidad de las organizaciones actuales*. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Werther, W.B. y Davis, K. (2008)** *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.