

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

895

ROTACION DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA

MARIA ELENA OETTINGER SCHERRER

1 9 8 3



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Z5053.08  
UNAM. 58  
1983  
ej. 2.

M-20198

tps. 1011a

A. Alejandro, Marcela y Carolina

Agradecimientos al Lic. Carlos Peniche

3023

## I N D I C E

INTRODUCCION . . . . .	Página	1
CAPITULO I JUSTIFICACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION . . . . .	"	4
CAPITULO II NECESIDADES DEL HOMBRE CON RESPECTO AL TRABAJO . . . . .	"	9
CAPITULO III LAS EMPRESAS Y SU RELACION CON LAS NECESIDADES DEL HOMBRE CON RESPECTO AL TRABAJO . . . . .	"	14
CAPITULO IV PROCEDIMIENTO . . . . .	"	29
HIPOTESIS . . . . .	"	31
SUJETOS . . . . .	"	35
ESCENARIO . . . . .	"	35
INSTRUMENTO . . . . .	"	35
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION . . . . .	"	38
CAPITULO V RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS . . . . .	"	39
COMENTARIOS . . . . .	"	64
ANEXO . . . . .	"	65
BIBLIOGRAFIA . . . . .	"	71

## I N T R O D U C C I O N

Al hablar sobre rotación de personal nos referimos a la separación voluntaria o involuntaria del trabajador (obrero, empleado o ejecutivo) de una organización de trabajo.

Existen múltiples causas que inciden sobre la rotación de personal: muerte, incapacidad permanente, retiros, cambios de residencia. Este tipo de causas están, hasta cierto punto, fuera del control del empresario. En cambio, se pueden presentar otros motivos que afecten a la rotación de personal que pueden estar bajo la competencia de los directivos de la empresa. Nos referimos a los relevos causados por incompetencia de los trabajadores o por que estos prefieran trabajar en otra parte. Este último hecho, el que el trabajador se retire de la empresa por que prefiere trabajar en otra parte es el que se pretende investigar en la presente tesis.

Un elevado índice de rotación puede ser indicativo de problemas en la organización y se le relaciona frecuentemente con el "nivel de moral" en el trabajo ya que de este depende en gran parte la integración y ajuste del factor humano. Norman Maier (1) sostiene que "las condiciones de grupo que afectan la moral, son por lo menos tres:

a) El grado en que los miembros del grupo tienen un objetivo común.

(1) Norman Maier "Psicología Industrial" Ediciones Rialp, 1955, pág.121

- b) El grado en que objetivo se considera valioso.
- c) El grado en que los miembros del grupo sienten que el objetivo puede ser alcanzado".

Las organizaciones actuales, ¿cumplen realmente con estas proposiciones? Las personas que trabajan en las instituciones de trabajo, ¿realmente poseen un objetivo común, conocido por todos y que sea viable para cada uno de ellos?

Se han realizado estudios preferentemente sobre la rotación de personal a nivel obrero, dado que, por la cantidad de estos y la incidencia de su trabajo que es más directa sobre la producción, pudiese ser más relevante sobre los resultados finales de la empresa. La presente tesis se abocará al estudio de la rotación de ejecutivos de mandos medios pues la importancia de su trabajo también es significativa dentro de los objetivos de la empresa.

En el primer capítulo se identifican los efectos de la rotación de personal sobre el trabajador, la empresa y la comunidad en sus aspectos sociales, económicos y psicológicos. Para estudiar las causas de estos efectos se hace indispensable realizar un análisis de las necesidades del hombre con respecto al trabajo y es el tema del capítulo 2. En el tercer capítulo se analizan algunos aspectos de la organización en las empresas actuales que se pueden considerar adversos a las

a las necesidades del hombre con respecto al trabajo y su repercusión en el ejecutivo de mandos medios. También se analizan la forma en que estas condiciones inciden sobre el incremento de la rotación. Se consideran algunas características del medio externo a las empresas que también influyen en la rotación. En el capítulo 4 se explica el procedimiento seguido para la investigación de las variables establecidas y por último, en los capítulos 5 y 6 se dan los resultados y las conclusiones de la investigación.



CAPITULO I

## JUSTIFICACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION

La presente investigación pretende identificar algunas de las causas de la rotación de personal a nivel ejecutivo de mandos medios. Podemos señalar tres puntos que la justifican:

a) En relación con la salud psicológica y sociológica de la persona como una necesidad social e individual.

Así como el trabajo puede llegar a ser satisfactorio y gratificante para el ser humano, también puede ser fuente de insatisfacciones, tensiones y por último enfermedad. Con referencia a este punto el "Proyecto Salud y Trabajo" (1) opina: "desde la perspectiva sociológica, el trabajo es el sostén y motor de la sociedad; constituye el conjunto de actividades que permiten al ser humano y a la comunidad satisfacer sus necesidades y deseos; no podríamos concebir una sociedad sin producción. A partir de un enfoque psicológico, podemos apreciar que la actividad laboral es necesaria para conservar un adecuado funcionamiento psicológico: las habilidades humanas deben ejercitarse constante y sistemáticamente so pena de sufrir deterioros o pérdidas de las habilidades. El trabajo es fuente de satisfacciones y realizaciones lo que resulta

(1) Facultad de Psicología, UNAM, Departamento del Trabajo, "Proyecto Salud y Trabajo", Página 10.

altamente reforzante al ser humano". Por lo anterior es importante la identificación de los síntomas y las causas de las alteraciones en la salud psicológica como una contribución al buen funcionamiento psicológico individual y social.

b) En relación con el significado económico para las empresas.

Según un estudio realizado por el despacho Hay y asociados, publicado en la revista Expansión (1), el sueldo promedio de un ejecutivo es de 310,000.00 pesos mensuales, en empresas cuyas ventas varían entre 500 y más de 5,000 millones de pesos de ventas anuales. A este sueldo promedio, se le debe de agregar las prestaciones y pagos adicionales lo cual hace que suba la media aproximadamente a 416,000.00 pesos mensuales.

La contratación de un ejecutivo, ya sea que se realice por medio de la misma empresa o por un despacho de selección de ejecutivos, tiene un costo promedio de 200,000.00 por conceptos de publicación de avisos en los periódicos, tiempo de trabajo invertido en entrevistas con la empresa contratante, selección de los currículums, entrevistas técnicas y psicológicas de los candidatos, investigación de antecedentes, etc.

El período de inducción, hasta que el ejecutivo empiece a ser productivo a la empresa, puede estimarse en 8 meses como mínimo.

(1) Revista Expansión de Abril, 1982. Artículo "Sueldos de ejecutivos; el juego de la rotación".

Por lo tanto, la reposición de un ejecutivo por otro, le puede significar a la empresa lo siguiente:

Costo de contratación .....	200,000.00
Costo del período de inducción (416 x 8 meses).....	<u>2'328,000.00</u>
Costo total aproximado de reposición .....	2'528,000.00

Por otro lado, la investigación de Hay señala que la mitad de los ejecutivos participantes en el estudio tiene una antigüedad en la empresa de 2 a 5 años, es decir en promedio significa 3.5 años de antigüedad. Una empresa que tenga 30 ejecutivos se calcula que permanecerán en esa empresa 3.5 años promedio. Es decir, que cada 3.5 años o en el período de 3.5 años la empresa gastará 2'528,000.00 (costo de reposición de un ejecutivo) por 30 (número de ejecutivos que posee la empresa), lo cual da una cifra de 75'840,000.00 de pesos.

Es por lo demás elocuente el costo monetario y social que esta cifra significa para una empresa y para el país en relación con la rotación de personal a nivel ejecutivo. Es necesario hacer la aclaración de que la investigación de Hay fué realizada con 174 firmas a sus cuadros directivos, incluídos sólo los de más alta jerarquía: primer y segundo nivel en las empresas estructuradas por funciones, y hasta tercer nivel en organizaciones de gran tamaño. Por lo tanto a los cálculos anterior-

res, sería necesario rebajarle un porcentaje para adaptarlo a ejecutivos de mandos medios.

c) La rotación como un síntoma de malestar psicológico en las empresas.

Se han identificado varias actitudes significativas de respuesta o malestar psicológico en relación con la insatisfacción en el ámbito del trabajo. Así podemos hablar del ausentismo, de los accidentes del trabajo, de la mala calidad del producto, de la rotación de personal, la angustia, depresión, agresión, inseguridad, stress, etc.

Cada uno de estos síntomas merece un estudio especial. Dependiendo del nivel en que se encuentre el trabajador, ya sea obrero, empleado o ejecutivo, corresponderán a veces las causas del síntoma. Muchas causas serán comunes y otras específicas de la posición que se tenga dentro de la organización y de la personalidad y necesidades del individuo.

Arias Galicia (1) nos dice: "las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetecen". La investigación "Salud y Trabajo" (2), afirma: "Así, las conductas de los trabajadores suelen ser indicativos del malestar que les produce el ámbito laboral y los procedimientos y sistemas de producción".

(1) Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas 1978, pág. 111.

(2) UNAM, Facultad de Psicología, Departamento del Trabajo, Proyecto "Salud y Trabajo" pág. 12.

La rotación en el trabajo es significativo de insatisfacción con el trabajo. Abandonar un empleo voluntariamente es una forma de manifestar el descontento hacia la empresa. Es una forma de agresión del trabajador hacia la empresa y sus dirigentes. El inconformismo, la agresión son síntomas de desequilibrio en la salud psicológica del individuo. Si la alta rotación de personal se presenta en la mayoría o en una gran parte de las empresas del país tiene una connotación social de malestar hacia el trabajo. Quiere decir que la relación existente entre los objetivos y motivaciones del individuo y los objetivos del grupo u organización se halla deteriorada y no son comunes.

## CAPITULO II

### NECESIDADES DEL HOMBRE CON RESPECTO AL TRABAJO

#### 1. Necesidades fisiológicas y de seguridad.

Por medio del trabajo se obtiene una remuneración la cual permitirá que el hombre satisfaga sus necesidades fisiológicas: alimento, vestuario, vivienda. También el salario puede cubrir ciertas necesidades que aumentan la seguridad del hombre: salud, ahorro y adquisición de otros bienes materiales que inciden sobre un mayor bienestar y seguridad para el futuro inmediato y a largo plazo.

#### 2. Necesidades de vinculación.

La investigación "Salud y Trabajo" (1), afirma: "La naturaleza del hombre hace que este necesite de la vida social como condición necesaria para su conservación, la satisfacción de sus necesidades, su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos y propósitos, ya que la actividad humana es más eficaz si se realiza en conjunto".

Por otro lado, Ashley Montagu (2), nos dice: "cuando los seres humanos empiezan a pensar erróneamente que pueden ser independientes unos de otros, aislacionistas sociales, es cuando comienzan a frustrarse y a detestarse mutuamente, a obrar en contra de su propio ser y a causar

(1) UNAM, Facultad de Psicología, Departamento del Trabajo, Proyecto "Salud y trabajo" pág.12

(2) Ashley Montagu, "La dirección del desarrollo humano" Editorial Trillas 1970

estragos psicológicos y sociales. Cuando los hombres comprendan la profunda dependencia existente entre ellos, cuando caigan en la cuenta de que son seres interdependientes que cooperan en una gran empresa, que es propio de sus naturalezas ser personas afectivas, colaboradoras, cuando comprendan que no serlo es estar en conflicto consigo mismos e introducir la disgregación en el seno de la sociedad, la humanidad será mucho más feliz y sana de lo que es hoy".

C. Smith, H. Wakeley, afirmando este concepto, declara: "Bien puede decirse que el rasgo más significativo del hombre es su sociabilidad, y su mayor logro, su aptitud creciente para hacer organizaciones sociales que satisfacen sus necesidades". (1)

La investigación "Salud y Trabajo" (2), agrega: "los individuos para la realización de sus propios fines, establecen entre ellos una serie de relaciones y vínculos, creados por las mismas necesidades de convivencia, ya que estas son mejor satisfechas mediante la cooperación. Las relaciones y vínculos son de diversos tipos y varían de acuerdo con las etapas de la vida social y con los fines que los hombres deben realizar. Este conjunto de vínculos forman la vida social".

En las cuatro citas antes expuestas están claros, entre otros, dos conceptos que se interrelacionan entre sí: que el hombre es un ser sociable por naturaleza y que para satisfacer sus necesidades hace uso de esta sociabilidad lo cual transforma el trabajo o quehacer humano en

(1) C.S. Smith, H. Wakeley, "Psicología de la conducta industrial" Editorial Trillas 1977.

(2) Proyecto "Salud y Trabajo" antes citado, página 2.

una empresa más eficiente y productiva.

### 3. Necesidades de autorrealización.

Se entiende por necesidades de autorrealización como el uso pleno de las capacidades del individuo: su experiencia, sus facultades creativas, sus conocimientos, sus capacidades para relacionarse, etc.

La interrelación entre los hombres hace que este cambie y se someta, hasta cierto punto, a las consideraciones del grupo. Si estas consideraciones van dirigidas a la satisfacción de las necesidades tanto físicas como psicológicas de las personas integrantes del grupo, se obtendrá como resultado un ambiente armónico donde la persona tendrá un adecuado funcionamiento psicológico y deseos de desarrollar sus aptitudes físicas e intelectuales. Si, por el contrario, las reglas establecidas se encuentran dirigidas hacia la satisfacción insana de unos pocos, el resto tendrá la sensación de enajenación de sus capacidades, de utilización de su persona para fines extrínsecos a ellos mismos.

Para que un individuo llegue a hacer uso de sus capacidades al máximo, necesita un medio ambiente de libertad, para trabajar a su estilo, a su ritmo, a su modo individual.

Tanto las relaciones o vínculos externos e internos al trabajo forman el entorno social en que el hombre se desenvuelve. El ambiente familiar, educativo, amistoso, político y de trabajo contribuye al bienestar y



satisfacción del hombre.

Es por esto que no podemos referirnos exclusivamente al entorno del trabajo para el estudio de las necesidades del hombre dentro de este. Las motivaciones que mueven al hombre hacia el trabajo se encuentran íntimamente ligadas con las motivaciones del medio externo a este. El trabajo nos proporciona los medios necesarios para la adquisición de bienes, para cubrir nuestras necesidades fisiológicas, que nos puede llevar a un mayor bienestar y confort. El trabajo puede ser un medio que permite satisfacer nuestras necesidades de vinculación, de asociación con otras personas. El trabajo también puede permitir ver cumplidas nuestras necesidades de autodesarrollo, es decir la correcta aplicación de nuestros conocimientos, experiencia y creatividad.

La existencia de los elementos externos al trabajo influirán de modo importante en lo que esperamos de este. Los factores educativos, familiares, sociales y culturales nos predisponen a ciertas actitudes entre las cuales el trabajo puede significar solo un medio para satisfacer necesidades de poder, de status o de adquisición de bienes materiales. Tanto la filosofía en que estén fundadas las organizaciones de trabajo como el medio externo a este, influirán en la elección del trabajo que deseemos realizar y las expectativas que tengamos en relación a este.

El hombre rinde más cuando las condiciones de trabajo son justas y le permiten obtener un salario adecuado a sus necesidades, un trato respe-

tuoso a su condición, un medio propicio para sociabilizarse y oportunidades para la utilización de sus potencialidades.

### CAPITULO III

#### LAS EMPRESAS Y SU RELACION CON LAS NECESIDADES DEL HOMBRE CON RESPECTO AL TRABAJO

En el capítulo anterior nos referimos a las necesidades del hombre con respecto al trabajo. En este capítulo trataremos de establecer algunos de los cambios operados en las organizaciones de trabajo en estas últimas décadas y en el ambiente exterior a ellas y la forma en que estos cambios han incidido en la satisfacción de las necesidades del hombre en el trabajo.

#### - Cambios en las organizaciones de trabajo.

El proceso de industrialización del siglo pasado, el Taylorismo, el Fordismo en la segunda década de este siglo y los progresos técnicos y científicos permitieron un aumento masivo en la capacidad de producción de satisfactores y bienes de consumo correlativo a cambios importantes en las estructuras de las empresas.

Se presentó una mayor separación entre administración y operaciones y surgió una clase administrativa que buscó soluciones a más largo plazo en sustitución de los enfoques utilizados para solucionar contingencias a corto plazo. Surgió con mayor fuerza en la administración los conceptos de planificación, organización, control, estanda-

rización de métodos de trabajo, normas y políticas generales, etc. Las teorías gerenciales estuvieron orientadas en forma pragmática, con un énfasis mecanicista, preocupados principalmente en el incremento de la eficiencia del trabajador considerando a este como un apéndice de la máquina.

Taylor y Gantt fueron los precursores de este nuevo enfoque de administración y producción en las empresas y sostenían que era responsabilidad de la gerencia la labor de planificar, organizar y controlar el trabajo de los obreros. Todo trabajo intelectual debía ser sacado del taller para ser concentrado en las oficinas de planificación y organización.

Como consecuencia, el trabajo de los obreros fué limitado al seguimiento de instrucciones específicas relativas a las tareas que debían realizar, dejando a un lado la iniciativa y la organización de su propio trabajo.

Como un modo de asegurar el control sobre el trabajo se propugnó la división de este, asignando tareas específicas y repetitivas a cada trabajador donde se señalaba en detalle los movimientos y ritmo de trabajo que el trabajador debía ejecutar.

También los procesos gerenciales tuvieron un cambio, donde la sistematización del trabajo reemplazó a los métodos más empíricos. La

Gerencia Científica, nombre que se le dió a este nuevo enfoque del trabajo, no solo afectó las tareas de los trabajadores; además provocó muchos cambios en las estructuras de las organizaciones afectando también a las oficinas administrativas. Al respecto Neffa (1) nos señala: "el pensamiento de Taylor se había concentrado al ámbito del taller y a las tareas de ejecución. Posteriormente, el trabajo de Fayol completará la Organización Científica del Trabajo, al nivel de las funciones administrativas de toda la empresa. La ciencia administrativa promovida por Fayol se estructuraba sobre 14 principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad de los cargos del personal, iniciativa y unidad del personal. Fayol insistía en la necesidad de que haya un solo jefe, un solo programa y una unidad en las tareas de mando. Para hacer frente a la complejidad creciente de la vida empresaria que exige una mayor especialización de los directivos, elabora el concepto de "estado mayor empresario". El estado mayor estaría constituido mediante cierto número de especialistas capaces de facilitar y agilizar la acción de la dirección, de ayudar y reforzar la acción del jefe, ampliando su personalidad."

"Para Fayol, más aún que para Taylor, la autoridad y la jerarquía vertical y piramidal viene a ser fundamental, dado que el empresario o

(1) Neffa, Julio Cesar "Proceso del trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo" CONACIT 1981, página 50

o su representante debe de ejercer un dominio total sobre el conjunto de la empresa".

La organización así concebida, delega en sus altos directivos la formulación de normas que han de regir todos los aspectos de cada una de las funciones de la empresa y los ejecutivos desempeñan sus cargos según estas normas que son más o menos fijas y generales.

La división del trabajo y el desarrollo de nuevas técnicas propicia la especialización y la creación de nuevos departamentos que atenderían estas funciones específicas. Al respecto Arias Galicia (1) nos señala: "se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas integrando un experto frente a ellas. En producción era necesario controlar la calidad, la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era sólo para pagar impuestos y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con sindicatos, etc."

Por lo tanto el trabajo que unos años antes podía ser llevado a cabo por el patrón o dueño de la empresa y unos pocos más, ya no es posible de ser realizado de esa manera.

Más adelante los nuevos conceptos de la industria moderna requirieron de conocimientos especializados: publicidad, mercadotecnia, relaciones

(1) Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1978, página 17.

públicas, finanzas, administración de empresas, relaciones industriales, etc. Son nuevas carreras que dejan atrás el conocimiento que antes podía ser adquirido en forma empírica a través de algunos años de trabajo. Es decir, se produjo la especialización cada vez más acentuada del trabajo y de la dirección del mismo.

La implantación de nuevas y modernas técnicas en las empresas con suficiente poder económico para adquirirlas, hizo que muchas empresas medianas y pequeñas se volviesen improductivas y fuesen absorbidas por las grandes creándose así empresas gigantescas, Trust, Holdings, Grupos y Consorcios, donde se enfatizaron los conceptos administrativos y organizacionales antes señalados; se fomentó aún más la división del trabajo, la especialización, el control y la generalización de las normas y políticas generales y específicas de los puestos de trabajo.

La formulación de dichas normas y políticas generales continuaron siendo propiedad exclusiva de los altos directivos de la empresa además de planear, organizar y tratar de ensamblar el trabajo de los diversos departamentos de la empresa.

- Repercusión en el personal de la empresa de los cambios acontecidos en esta.

Los cambios en las organizaciones de trabajo antes señalados tuvieron

como consecuencia una serie de desviaciones en el comportamiento de los individuos que en ellas trabajaban, como síntomas de incomformidad, insatisfacción e inadaptación a dichos cambios, y que en una u otra forma afectó al medio ambiente de trabajo y por ende a la productividad. El boicot, el tortuguismo, la mala calidad del producto, el ausentismo, la inseguridad, el stress, la rotación, etc. son respuestas de malestar en el trabajo y que aún persisten en las organizaciones actuales.

Tanto las pequeñas empresas como las grandes se vieron afectadas por estos cambios, pero en distinta intensidad. En las pequeñas se ven atenuados los efectos dado que se presenta la posibilidad de establecer un contacto más directo y personal de los trabajadores a todos los niveles con los directivos de la empresa. Dunnett (1), opina al respecto que "en las empresas más grandes es difícil conocer a la gente; la comunicación se dificulta y las relaciones interpersonales son mucho más complejas."

La división del trabajo que lleva consigo la especialización; la formación de grandes empresas; la centralización en la dirección de la creación de normas y políticas de la empresa estandarizadas y generalizadas para todo el personal, propició algunas limitaciones en cuanto a la satisfacción de las necesidades del individuo con respecto al trabajo:

1. Se vió coartada la necesidad de participar en forma efectiva en una

(1) Dunnett, Marvin, Wayne K. Kirchner "Psicología Industrial", Editorial Trillas 1976, página 173.



empresas en común, dado que el personal no tiene acceso a participar en la formulación de las metas, normas y políticas de la empresa.

La definición de empresas incluye los conceptos de; unión del trabajo de un grupo de personas con una meta en común; bajo un modelo organizacional generalmente conocido y aceptado por los participantes. En la mayoría de las empresas actuales, tanto las metas como el modelo organizacional son implantadas por un pequeño grupo de personas y el resto del personal a veces tiene acceso a esta información cuando los hechos ya están consumados; las decisiones ya han sido tomadas. Algunas veces esta información se es adquirida por medios no oficiales, comentarios, chismes o los mismos hechos ya consumados y evidentes. De este modo se distorciona la información y se especula acerca de ella. El no tener acceso a una versión integral del asunto produce una sensación de inseguridad, de poco respeto y consideración hacia la persona.

2. Se presentó una pérdida del concepto de la organización como un todo.

La especialización propició la formación de nuevos departamentos donde los empleados, ejecutivos y obreros sostienen relaciones principalmente con personas de su propio departamento, de su especialidad y el conocimiento de otras áreas se hace cada vez más inaccesible.

Al respecto José Galván (1) opina: "a pesar de los innegables beneficios que aporta la especialización entraña el peligro que hace

(1) Galván Escobedo, José, "Tratado de administración general", Ediciones INAP, 1980, página 261.

perder al hombre el punto de vista de la relación existente entre su propio esfuerzo y el de los otros, lo que le hace perder también el sentido de la esfera más allá de los límites de su propia actividad. A medida que profundiza en el campo de su especialización va entendiendo menos las implicaciones sociales de su esfuerzo y surge el problema sociológico, de si el esfuerzo especializado es provechoso a la sociedad o al individuo". El especialista pierde la relación entre su propio trabajo y el de los otros; entre su aportación y la de los otros; la interrelación de sus ideas y la de los otros.

Abraham Korman (1), refiriéndose a este tema opina: "la naturaleza de los principios propios de la organización tradicional provoca en los subordinados, a un cierto nivel, competitividad, rivalidad y hostilidad entre ellos, así como una tendencia hacia la atención a las partes en lugar de a la totalidad de la organización"

3. Se coarta la creatividad del personal.

En estas grandes empresas con una forma de organización tradicional el personal también pierde identidad por los mismos efectos de la especialización y son considerados según normas de producción y efectividad en el trabajo. Al respecto, Merani (2), opina: "es la civilización, la cultura de las máquinas, de los hombre al servicio de las estructuras y no de estas al servicio de los hombres".

(1) Korman, Abraham, "Psicología de la industria y de las organizaciones" Editorial Marova 1978, página 107.

(2) Merani, Alberto, "Psicología y alienación" Editorial Grijalbo 1973 página 63.

La dirección de la empresa, al planear y detallar la forma en que debe de ser realizado el trabajo, da poco lugar a la inventiva y creatividad del individuo.

Al respecto, el Proyecto Salud y Trabajo opina: " al trabajador se le hace intervenir en modelos organizacionales altamente racionalizados, en los cuales hay una alta percepción de los roles y papeles laborales, de los cuales desconoce sus objetivos, finalidades, beneficios y razones..., en donde tiene que emitir conductas nada espontáneas ni deseadas por él, en donde el trabajo se vuelve impersonal y ajeno". (1)

En este sentido, las ventajas de una empresa pequeña radican en la posibilidad de flexibilidad en la aplicación de las normas. Estas, muchas veces, podrán ser discutidas, analizadas y adaptadas a las circunstancias personales. La persona afectada por las normas tiene más posibilidad de acceso a las personas creadoras de tales normas o políticas. En cambio, en una empresa grande se hace necesario, como una forma de control y generalización del trabajo, dictar normas de trabajo más estrictas y a los empleados y trabajadores se les hace casi imposible poder llegar a la dirección donde nacen dichas normas. José Galván (2), refiriéndose a este tema nos indica: " donde antes existía un criterio, ahora se traduce en una regla y así, poco a poco, toda la vida de la institución se ajusta a un reglamento rígido".

(1) Proyecto "Salud y Trabajo" antes mencionado, página 11.

(2) Galván, José, "Tratado de administración general". Ediciones INAP 1980  
Pág. 262

Se hace necesario adaptarse a la personalidad de la empresa, desempeñar un rol. Erik Fromm (1), agrega al respecto: "todo aquel que quiera progresar debe de adaptarse a las grandes organizaciones y su habilidad para desempeñar el papel que se le señale constituye una de sus principales cualidades."

La creatividad se desarrolla mejor en un marco de libertad donde se respete el estilo individual de trabajo; en caso contrario esta se verá coartada y el trabajo del individuo reducido al desempeño de un papel, de un rol.

4. Se fomenta el desarraigo del personal de la empresa.

Los tres puntos anteriormente expuestos tienen como resultado la insatisfacción de la persona hacia el trabajo y produce una sensación de poca pertenencia, de sentimientos de desarraigo hacia la organización en la que se trabaja. Si las condiciones de demanda de trabajo en otras empresas son propicias para el trabajador este preferirá cambiarse de trabajo. En cambio, si al trabajador se le dificulta encontrar otro trabajo su inconformidad se manifestará en conductas perjudiciales tanto para él como para la empresa.

- Cambios en la demanda del trabajo.

Existen otro tipo de cambios sucedidos en México en las últimas décadas que también influyen o inciden en la rotación a nivel ejecu-

(1) Fromm, Erick. "Etica y psicoanálisis" Fondo de cultura económica 1982, página 47.

tivo medio. Se refieren a los cambios operados en la oferta y demanda de trabajo especializado.

El rápido desarrollo industrial y comercial de algunos países como ha sucedido en México en los últimos años, produjo una demanda creciente de ejecutivos con estudios especializados en las áreas necesarias para el funcionamiento moderno de las empresas.

México no contaba con el personal suficiente para cubrir la fuerte demanda de este trabajo especializado. Por lo tanto la solicitud de personal especializado aumentó. Surgieron los despachos de selección de personal, los Head Hunter, las encuestas sobre sueldos y prestaciones; los avisos en los periódicos sobre ofertas de trabajo se multiplicaron.

En estos últimos años, la demanda de trabajo a nivel ejecutivo en México ha sido mucho mayor comparada con la demanda en otros países cuyo desarrollo industrial y comercial ha sido más lento o se haya detenido. El ejecutivo, de una gran mayoría de especialidades, tomó conciencia de que trabajo no le faltaría. En muchos casos se les acercaron a sus propios centros de trabajo para ofrecerles una mejor oferta económica y de desarrollo profesional en otra empresa. El "pirateo" de profesionales se hizo frecuente, como consecuencia de una gran demanda de trabajo frente a una escasa oferta de personal especializado.

También se han producido cambios en el medio ambiente externo al trabajo que inciden sobre la satisfacción e importancia concedida al salario.

El incremento en la producción masiva de bienes de consumo produjo un exedente de estos. Se abarataron los productos, se incrementó la competencia y fué necesario hacer que los consumidores compraran más frecuente y abundantemente.

Para conseguir este propósito se trató de cambiar la mentalidad del consumidor, de crear satisfacción de necesidades en nuevas modalidades, muchas de estas artificiales, que luego serían satisfechas con el producto ofrecido. La publicidad y la mercadología cumplió con este cometido. Merani (1), nos dice al respecto: " Se trata de distorcionar la realidad del mundo en que se vive, de realizar un lavado de cerebro, borrando las estructuras mentales que al individuo procuró el contacto con la realidad, para suplantarlas con principios y creencias, suposiciones de un mundo distinto e irreal. La publicidad no procura convencer; su objetivo es modificar al individuo de manera que sus temas, sus ideas, sus insinuaciones aparezcan como producto natural de la vida misma"... "Para la publicidad el hombre no es hijo de la razón; su primera ley es que se le debe estimular por otros motivos, y procurar contornear las barreras de la lógica yendo por los caminos de la sugestión, de la asociación de ideas del símbolo, de la obsesión, sobre todo de la obsesión que considera

(1) Merani, Alberto, "Psicología y alienación" Editorial Grijalbo 1973  
Página 446.

expresión obscura y confusas de necesidades".

Se trata de inculcar a las personas que "el tener" cada vez más trae como consecuencia mayor felicidad. Los productos que antes podían ser conservados durante años, ahora requieren ser cambiados con mayor frecuencia porque "pasan de moda". El lema es tener, cambiar, renovar.

Si los productos se abaratan están más cerca del poder consumidor de la clase media y baja, la cual empezó a conceder mayor importancia al dinero como un medio de adquisición de bienes y satisfactor de necesidades. El sueldo adquirió mayor relevancia para poder mantener o llegar a poseer un status basado principalmente en la posesión de bienes materiales que pudieran proporcionar un remedio limitado de las satisfacciones frustradas en el desempeño del trabajo. Al respecto Mc Gregor (1) opina: "aún cuando el dinero tiene un valor limitado para satisfacer muchas necesidades de orden superior, puede convertirse en el punto de interés cuando es el único medio disponible".

La revista Expansión antes citada, publica un artículo referente a la rotación de ejecutivos con algunos resultados de una encuesta sobre sueldos y prestaciones realizada por Hay, despacho ampliamente conocido en el medio industrial y comercial. El título del artículo

(1) Mc Gregor, Douglas, "El aspecto humano de las empresas" Editorial Diana 1982

"Sueldos de ejecutivos; el juego de la rotación" y el contenido de este, es sugerente que, para el medio empresarial el problema de la rotación a nivel ejecutivo aún se encuentra íntimamente ligado a la necesidad de ganar más dinero.

Concluyendo:

El acelerado avance técnico y administrativo aplicado a las instituciones de trabajo y el surgimiento de gigantescas empresas afectaron el ámbito externo e interno del trabajo de las siguientes maneras, entre otras más:

- Se produjo una especialización más acentuada en el proceso de trabajo ejecutivo medio.
- Se crearon departamentos para cada área con límites más estrictos en cuanto a la especialización y control del trabajo de esa área.
- Mayor inflexibilidad y generalización en la aplicación de las normas y políticas de la empresa.
- Hubo un aumento en la demanda del trabajo especializado en contraste con la escasa oferta de personal especializado.
- Aumento creciente del consumismo como estrategia de crecimiento económico y expansión industrial.

Repercusiones en el ámbito del trabajo y por consecuencia en el ejecutivo:

- Un índice bajo de participación en la formulación de las metas



generales de la empresa. La alta dirección planea, dirige y organiza la mayor parte del trabajo de sus empleados incluyendo los ejecutivos de mandos medios, según su criterio.

- Se produce una pérdida del concepto de la organización como un todo integrado.
- Se coarta la creatividad personal del trabajador, al prescribirle su rol
- Se concede una mayor importancia al salario como medio de conseguir un status.
- El ejecutivo es solicitado por varias empresas.
- Los puntos anteriores conducen al ejecutivo hacia actitudes que fomentan el desarraigo a la empresa en que presta sus servicios.

## CAPITULO IV

### PROCEDIMIENTO

El propósito de la presente tesis se referirá a la investigación de las siguientes variables:

- a) La participación en la formulación de las metas generales de la empresa por parte del ejecutivo de mandos medios.
- b) La coartación de la creatividad del ejecutivo de mandos medios.
- c) La pérdida del concepto de la organización como un todo, por parte del ejecutivo de mandos medios.
- d) El desarraigo del ejecutivo de mandos medios hacia la empresa en que trabaja, como consecuencia de los tres puntos anteriores.

Para la investigación de estas cuatro variables se utilizará un cuestionario cuyos reactivos serán los indicadores de las variables. Las variables a, b, c, serán medidas por cuatro reactivos cada una y la variable d, por tres reactivos.

El cuestionario será aplicado a 50 ejecutivos de mandos medios de empresas privadas de tamaño medio y grande.

Se tendrá conocimiento de los ejecutivos que presentan una alta rotación y los ejecutivos que presentan una baja rotación; en base a este criterio se dividirán los cuestionarios en dos grupos.

Se espera que exista una diferencia significativa al 0.05 en las respuestas al cuestionario entre los ejecutivos de alta rotación y los ejecutivos de baja rotación. Dicha diferencia confirmará que los ejecutivos de alta rotación cambian de trabajo más frecuentemente que los ejecutivos de baja rotación, porque tienen:

- Un índice más bajo de participación en la formulación de las metas generales de las empresas en que han trabajado que los ejecutivos de baja rotación.
- Un índice más bajo de aplicación de la creatividad en sus trabajos que los ejecutivos de baja rotación.
- Un índice más bajo del concepto de la organización como un todo que los ejecutivos de baja rotación.
- Un índice más bajo de arraigo a sus trabajos que los ejecutivos de baja rotación.

## HIPOTESIS

### HIPOTESIS 1.

Habrá una diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre participación en la formulación de las metas generales de la empresa entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

### HIPOTESIS 2.

Habrá una diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre el concepto de la organización como un todo entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

### HIPOTESIS 3.

Habrá una diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre la aplicación de la creatividad en sus trabajos entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

### HIPOTESIS 4.

Habrá una diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre el arraigo a sus trabajos entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

### HIPOTESIS NULAS

#### HIPOTESIS NULA 1.

No existe diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre participación en la formulación de las metas generales de la empresa entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

#### HIPOTESIS NULA 2.

No existe diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre el concepto de la organización como un todo entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

#### HIPOTESIS NULA 3.

No existe diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre la aplicación de la creatividad en sus trabajos entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

#### HIPOTESIS NULA 4.

No existe diferencia significativa al 0.05 en las respuestas sobre el arraigo a sus trabajos entre los ejecutivos de mandos medios de alta rotación y los de baja rotación que trabajan en empresas privadas tanto de tamaño medio como grande.

DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES QUE INCLUYEN LAS  
HIPOTESIS

Definiciones operacionales de la hipótesis 1.

- Ejecutivos de mandos medios: personas con estudios profesionales que trabajan en una empresa donde ocupan un tercer o cuarto nivel en la gerarquía de la dependencia con respecto al Director General o al Gerente General.
- Empresas privadas de tamaño medio o grande: instituciones cuyos capitales de operación pertenecen a particulares con ventas anuales totales de 500 millones de pesos o más.
- Participación en las metas generales de la empresa: grado en que un ejecutivo contribuye con su opinión en la creación y estipulación de los objetivos, reglas generales y procesos de trabajo de la institución en que trabaja y que en su conjunto conducen hacia la obtención de un fin. Estos objetivos pueden ser: la comercialización del producto, las ganancias, las inversiones, los movimientos de personal y las normas o políticas generales de la empresa.

Definiciones operacionales de la hipótesis 2.

- El concepto "ejecutivos de mandos medios de las empresas privadas de tamaño medio y grande" fué definido en el primer punto.
- Concepto de la organización como un todo: grado de percepción por parte del ejecutivo de la relación existente entre su trabajo y el trabajo

de los otros departamentos y de la empresa como conjunto; grado de comprensión por parte del ejecutivo de la contribución, armonía e interrelación que puede haber entre su departamento y los otros departamentos de la empresa y con las metas generales de la empresa.

Definiciones de las variables de la hipótesis 3.

- El concepto "ejecutivos de mandos medios" de las empresas privadas de tamaño medio y grande" fué definido en el primer punto.
- Aplicación de la creatividad a sus trabajos: grado de empleo de las capacidades inventivas del ejecutivo aplicadas al desempeño de su trabajo.

Definiciones de las variables de la hipótesis 4.

- El concepto "ejecutivos de mandos medios de las empresas privadas de tamaño medio y grande" fué definido en el primer punto.
- Arraigo a sus trabajos: grado de atracción, lealtad y sentimientos de bienestar que siente el ejecutivo hacia la empresa donde trabaja.

### SUJETOS

Las personas que se consideraron para la investigación fueron 50 ejecutivos de mandos medios pertenecientes a las nueve empresas antes mencionadas. Se entiende por ejecutivos de mandos medios las personas con estudios profesionales cuya dependencia con el Director General se ubica en un tercer o cuarto nivel. No se hizo diferenciación en cuanto a la edad y sexo.

### ESCENARIO

El escenario se refirió a nueve empresas privadas del Distrito Federal de tamaño medio y grande. Se define como empresas privadas a aquellas instituciones de trabajo cuyos capitales de operación pertenecen a particulares con ventas anuales totales de más de 500 millones de pesos.

### INSTRUMENTO

La investigación de las variables se llevó a cabo por medio de un cuestionario. Se elaboró una serie de reactivos que fueron los indicadores de las variables. Fueron sometidos a la crítica de diez jueces elegidos por su experiencia de aproximadamente 15 años en la consultoría de empresas y con estudios académicos en psicología para lograr su validez de contenido principalmente y de construcción secundariamente. A cada uno de los jueces se les presentó el cuestiona-



rio, la descripción de las variables que se deseaban investigar y las definiciones operacionales de dichas variables. También se les explicó en forma general el contenido y los objetivos de la tesis. En la mayoría de los casos, los jueces se quedaron con el material antes descrito para su estudio y fué necesario reunirse por segunda vez. Ocho de los 10 jueces estuvieron de acuerdo con el contenido de los reactivos, lo cual hace que el cuestionario tenga una alta validez. Se tomaron notas de las opiniones y correcciones que los jueces estimaron conveniente hacer y una vez realizadas estas correcciones, se elaboró el cuestionario definitivo. (Ver anexo 1).

El cuestionario consta de 15 reactivos dirigidos a determinar las opiniones de los ejecutivos sobre diversos aspectos del trabajo que realizan en la empresa actual y que realizaron en las tres últimas empresas donde prestaron sus servicios laborales.

Los cuatro primeros reactivos están destinados a la investigación de: la participación del ejecutivo en la formulación de las metas generales de la empresa, en el primer reactivo; la investigación de la participación en la formulación de las metas u objetivos generales que afectan a su trabajo, en el segundo reactivo. En el tercer reactivo se plantea la necesidad de que el ejecutivo participe en la formulación de las metas generales de la empresa y por ultimo, en el cuarto reactivo se plantea la posibilidad de cambio por parte del ejecutivo a otra empresa donde le ofrezcan mayor participación en la formulación de las metas generales.

Estos cuatro reactivos correspondientes a la primera hipótesis fueron

diseñados pensando en que parte del desarraigo del ejecutivo hacia su empresa se debe a que no se siente partícipe de una empresa en común, con objetivos y metas donde no ha tenido mayor oportunidad de emitir su opinión en la formulación de estas.

Los cuatro siguientes reactivos, 5, 6, 7 y 8, corresponden a la hipótesis dos e investigan el conocimiento, la cooperación y el entendimiento entre los diversos departamentos de la empresa. Lo que se quiere llegar a saber es qué tanto el ejecutivo siente que su trabajo está aislado del trabajo de las otras áreas de la empresa o, por el contrario, si piensa que existe continuidad, conexión y armonía entre su trabajo y el trabajo del resto de la empresa.

Los reactivos 9, 10, 11 y 12 corresponden a la hipótesis tres e investigan la rigidez con que son aplicadas las normas vigentes para su trabajo. Se pretende conocer si el ejecutivo tiene cierto grado de libertad para aplicar su creatividad en el trabajo y si la empresa fomenta el desarrollo de esa creatividad.

Los reactivos 13, 14 y 15, corresponden a la hipótesis cuatro e investigan el grado de arraigo que tiene el ejecutivo hacia la empresa, y en su opinión, el grado de arraigo de la empresa hacia él y la importancia que el ejecutivo le concede al factor dinero como una posibilidad de cambio hacia otra empresa.

Los quince reactivos fueron contruídos con una escala de cuatro respuestas opcionales donde se expresa la mayor o menor aceptación del planteamiento.

nimiento expresado en el reactivo. Se adoptó el procedimiento de Guttman de cuatro opciones en un escalograma, siendo dos opciones favorables y dos opciones desfavorables.

#### PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

1. Se eliminaron los datos procedentes de las empresas pequeñas, (menos de 500 millones de venta anual en el período 1981).
2. Los 50 cuestionarios pertenecientes a los 50 ejecutivos se dividieron en dos: los de alta rotación y los de baja rotación considerando alta rotación las personas que habían trabajado como promedio menos de tres años en cada empresa.
3. Se rechazaron los cuestionarios de las personas que tenían menos de cuatro años de trabajo profesional. Por lo tanto, se trabajó con los datos de 41 cuestionarios distribuidos en 23 ejecutivos de alta rotación y 18 ejecutivos de baja rotación.
4. Como procedimiento estadístico se utilizó la prueba de  $\chi^2$  para dos muestras independientes; alta rotación y baja rotación, de Spearman, cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \frac{N ( |AD - BC| - \frac{N}{2} )^2}{(A+B) (C+D) (A+C) (B+D)}$$

Se aplicó la fórmula a cada uno de los reactivos comparando los resultados del primer reactivo de los 23 cuestionario de alta rotación con los 18 primeros reactivos de los 18 cuestionarios de baja rotación. Luego el 2° reactivo de los cuestionarios de alta rotación con los segundos reactivos de los de baja rotación y así sucesivamente con los reactivos siguientes.

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA FORMULA  $\chi^2$  DE PEARSON A LOS 15

REACTIVOS:

REACTIVO N°1

	Alta rotación	Baja rotación	
Participación alta	A 3	B 5	8
Participación baja	C 20	D 13	32
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N (|AD - BC| - \frac{N}{2})^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 0.65$$

$$\alpha = .50$$

REACTIVO N° 2

	Alta Rotación	Baja Rotación	
Participación alta	A 10	B 11	21
Participación baja	C 13	D 7	20
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( |AD - BC| - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 0.649$$

$$\alpha = .50$$

REACTIVO N° 3

	Alta Rotación	Baja Rotación	
innecesaria la participación	A 2	B 8	10
necesaria la participación	C 21	D 10	31
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.012$$

$$\alpha = .90$$

REACTIVO N° 4

	Alta Rotación	Baja Rotación	
No se cambiaría de empresa	A 1	B 4	5
Si se cambiaría de empresa	C 22	D 14	36
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 1.574$$

$$\alpha = .90$$



REACTIVO N° 5

	Alta Rotación	Baja Rotación	
La empresa si fomenta el conocimiento	A 16	B 10	26
La empresa no fomenta el conocimiento	C 7	D 8	15
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 0.357$$

$$\alpha = .50$$

	Alta Rotación	Baja Rotación	
Cooperación alta	A 11	B 10	21
Cooperación baja	C 12	D 8	20
	23	28	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B) (C+D) (A+C) (B+D)}$$

$$x^2 = 0.031$$

$$\alpha = .90$$

REACTIVO N° 7

	Alta Rotación	Baja Rotación	
entendimiento entre deptos. alto	A 10	B 10	20
entendimiento entre deptos. bajo	C 13	D 8	21
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.20$$

$$= .70$$

REACTIVO N° 8

	Alta Rotación	Baja Rotación	
No es necesario conocer mas de otros deptos.	A 2	B 1	3
Si es necesario conocer mas de otros deptos	C 21	D 17	38
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.048$$

$$\alpha = .80$$

REACTIVO N° 9

	Alta Rotación	Baja Rotación	
Adaptación a normas alto	A 18	B 16	34
Adaptación a normas bajo	C 5	D 2	7
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 0.229$$

$$= .70$$

REACTIVO N° 10

	Alta Rotación	Baja Rotación	
Disposición de la empresa alta	A 14	B 10	24
Disposición de la empresa bajo	C 9	D 8	17
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 0.00054$$

$$\alpha = .98$$

REACTIVO N° 11

	Alta Rotación	Baja Rotación	
No siente que el trabajo solo se reduce a...	A  13	B  10	23
Si siente que el trabajo solo se reduce a...	C  10	D  8	18
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.065$$

$$= .80$$

REACTIVO N° 12

	Alta Rotación	Baja Rotación	
Interés de la empresa alto	A 16	B 14	30
Interés de la empresa bajo	C 7	D 4	11
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.054$$

$$\alpha = .80$$



REACTIVO N° 13

	Alta Rotación	Baja Rotación	
No ha pensado independizarse	A 7	B 9	16
Si ha pensado independizarse	C 16	D 9	25
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.906$$

$$\alpha = .30$$

REACTIVO N° 14

	Alta Rotación	Baja Rotación	
A la empresa si le costaría reemplazarlo	A 11	B 10	21
A la empresa no le costaría reemplazarlo	C 12	D 8	20
	23	18	41

$$x^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$x^2 = 0.031$$

$$\alpha = .90$$

REACTIVO N° 15

	Alta Rotación	Baja Rotación	
no se cambiaría de empresa	A 5	B 10	15
si se cambiaría de empresa	C 18	D 8	26
	23	18	41

$$\chi^2 = \frac{N \left( AD - BC - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$\chi^2 = 3.626$$

$$\alpha = .05$$

1. La investigación de la hipótesis N°1 se llevó a cabo por medio de los reactivos 1, 2, 3 y 4. Los resultados de dichos reactivos presentados en las páginas anteriores confirman la hipótesis nula, es decir, que no existe una diferencia significativa entre las respuestas sobre participación en la formulación de las metas generales de la empresa de los ejecutivos de mandos medios de las empresas privadas de tamaño medio y grande con alta rotación y con baja rotación.

En el reactivo N°1 podemos apreciar que de los 23 ejecutivos de alta rotación, 3 respondieron que su participación era alta y 20 respondieron que era baja. De los 18 ejecutivos de baja rotación 5 tuvieron una participación alta y 13 baja. De los 41 ejecutivos tanto de baja rotación como alta rotación 8 tienen una participación alta y 32 tienen una participación baja.

La diferencia entre los ejecutivos de alta rotación y los de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .50 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°2, en los ejecutivos de alta rotación, 10 tienen una alta participación en la formulación de las metas y objetivos generales relacionados con sus trabajos y 13 tienen una baja participación. De los ejecutivos de baja rotación 11 tienen una alta

Participación y 7 una baja participación. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación, 21 tienen una alta participación y 20 una baja participación.

La diferencia entre los ejecutivos de alta y baja rotación tuvo un nivel de significancia de .90 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°3, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 21 consideraron que es necesario tener participación en las metas generales de la empresa y 2 lo consideraron innecesario. Entre los 18 ejecutivos de baja rotación, 10 lo consideraron necesario y 8 innecesario. De los 41 ejecutivos tanto de baja como de alta rotación, 31 le conceden importancia a la participación en la formulación de las metas generales de la empresa y 10 no lo consideran necesario.

La diferencia entre los ejecutivos de baja y de alta rotación tuvo un nivel de significancia de .90 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°4, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 22 se cambiarían de empresa si le ofrecieran mayor participación en las metas generales de la empresa y 1 no se cambiaría de empresa por este motivo. En los ejecutivos de baja rotación 14 se cambiarían de empresa y 4 no lo harían. De los 41 ejecutivos tanto de baja como de alta rotación 36 se cambiarían y 5 no lo harían.

La diferencia entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .90 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

2. La investigación de la hipótesis N°2 se llevó a cabo por medio de los reactivos 5, 6, 7 y 8. Los resultados de dichos reactivos presentados en páginas anteriores confirman la hipótesis nula, es decir que no existe una diferencia significativa entre las respuestas sobre el concepto de la organización como un todo de los ejecutivos de mandos medios de las empresas privadas de tamaño medio y grande con alta rotación y con baja rotación.

En el reactivo N°5, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 7 consideraron que la empresa no fomenta en forma suficiente el conocimiento del trabajo de los otros departamentos y 16 consideraron que si lo fomenta en forma suficiente. De los 18 ejecutivos de baja rotación 8 respondieron que no era suficiente el conocimiento impartido por la empresa y 10 lo consideraron suficiente. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación, 26 respondieron que era suficiente y 15 que era insuficiente.

La diferencia entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .50 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°6, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 11 respondieron que la cooperación era alta entre los diversos departamentos

de la empresa y 12 respondieron que la cooperación era baja. En los ejecutivos de baja rotación, 10 respondieron que la cooperación era alta y 8 respondieron como baja la cooperación. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación 21 consideraron alta la cooperación y 20 la consideraron baja.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .90 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°7, de los ejecutivos de alta rotación, 13 respondieron que la competitividad entre los diversos departamentos de la empresa era alta y 10 respondieron que era baja. Entre los ejecutivos de baja rotación 8 consideraron alta la competitividad y 10 la consideraron baja. De los 40 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación 21 consideraron alta la competitividad y 20 la consideraron baja.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .70 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°8 , de los ejecutivos de alta rotación, 21 respondieron que era necesario conocer más acerca del trabajo de los otros departamentos de la empresa y 2 respondieron que no era necesario. Los ejecutivos de baja rotación, 17 consideraron que era necesario conocer más los otros departamentos y 1 lo consideró como innecesario. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación, 38 respondieron que era necesario y 3 que no lo era.

La diferencia entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .80 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

3. La investigación de la hipótesis N°3 se llevó a cabo por medio de los reactivos 9, 10, 11 y 12. Los resultados de dichos reactivos presentados en páginas anteriores confirman la hipótesis nula, es decir que no existe una diferencia significativa entre las respuestas sobre la aplicación de la creatividad a sus trabajos de los ejecutivos de mandos medios de las empresas privadas de tamaño medio y grande con alta rotación y con baja rotación.

En el reactivo N°9, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 18 respondieron que la mayoría de las normas o políticas generales vigentes para su trabajo se adaptan bien a su estilo de trabajo y 5 respondieron que no se adaptan bien. De los 18 ejecutivos de baja rotación, 16 respondieron que se adaptaban bien y 2 que no se adaptaban bien. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación 34 se adaptaban bien y 7 no se adaptaban bien.

La diferencia entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .70

En el reactivo N°10, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 14 respondieron que en la empresa existía una buena disposición a aceptar cambios en las normas o políticas generales y específicas de trabajo y 9 respondieron que en la empresa no existía una buena disposición. En los ejecutivos de baja rotación, 10 respondieron que



existía una buena disposición de la empresa y 8 respondieron que no existía una buena disposición de la empresa. De los 41 ejecutivos tanto de baja como de alta rotación, 24 respondieron que existía buena disposición de la empresa y 17 respondieron que no existía buena disposición de la empresa.

La diferencia entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .98 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°11, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 10 respondieron que sentían que su trabajo se reducía solo a hacer cumplir órdenes o normas de trabajo establecidas por otros y 13 respondieron que no lo sentían así. De los 18 ejecutivos de baja rotación, 8 respondieron que su trabajo se reducía solo a hacer cumplir órdenes establecidas por otros y 10 respondieron que no lo sentían así. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación 18 respondieron que si sentían lo anterior y 23 respondieron que no lo sentían así.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .80 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo 12, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 16 sienten que la empresa comprende y le interesa conocer sus necesidades en cuanto a desarrollo profesional y personal dentro de la empresa y 7 sienten que a la empresa no le interesa. En los ejecutivos de baja rotación 14 sienten que a la empresa si le interesa y 4 sienten que a

la empresa no le interesa. De los ejecutivos tanto de alta como de baja rotación, 30 sienten que a la empresa si le interesa y 11 sienten que a la empresa no le interesa.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .80 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

4. La investigación de la hipótesis N°4 se llevó a cabo por medio de los reactivos 13, 14 y 15. Los resultados de dichos reactivos presentados en las páginas anteriores confirman la hipótesis nula, en los reactivos 11 y 12. El reactivo 13 rechaza la hipótesis nula.

En el reactivo N°13, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 16 piensan independizarse y formar su propia empresa y 7 no lo piensan así. De los ejecutivos de baja rotación, 9 piensan independizarse y 9 no lo piensan así. De los 41 ejecutivos tanto de alta como de baja rotación, 25 piensan independizarse y 16 no piensan así.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .80 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°14, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 11 respondieron que a la empresa si les costaría reemplazarlos si ellos se van a otra empresa y 12 respondieron que a la empresa no les costaría reemplazarlos. En los ejecutivos de baja rotación, 10 respondieron que a la empresa si les costaría reemplazarlos y 8 respondieron que no

les costaría reemplazarlos. En los 41 ejecutivos tanto de baja como de alta rotación, 21 respondieron que a la empresa si les costaría reemplazarlos y 20 que no les costaría reemplazarlos.

Las diferencias entre las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .90 por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

En el reactivo N°15, de los 23 ejecutivos de alta rotación, 18 se cambiarían de empresa a un puesto similar si le ofrecieran mejor remuneración y 5 no se cambiarían. En los ejecutivos de baja rotación 8 se cambiarían y 10 no se cambiarían. En los 41 ejecutivos tanto de baja como de alta rotación 26 se cambiarían y 15 no se cambiarían.

Las diferencias a las respuestas de los ejecutivos de alta y de baja rotación tuvo un nivel de significancia de .05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

En general las diferencias entre los ejecutivos de alta rotación y los de baja rotación son nulas, tal como se pudo apreciar en los resultados antes expuestos. En algunos reactivos (1,2,3,4) las leves tendencias favorecen la hipótesis alterna, es decir que los ejecutivos de alta rotación han participado más en la formulación de las metas generales de la empresa y específicas de su trabajo y le conceden más importancia a esta participación, la cual, les haría cambiarse

de trabajo a otra empresa donde haya mayor participación.

En otros reactivos, se podría decir que ambos grupos están de acuerdo con una de las tendencias. Así, en el reactivo 8 ambos grupos presentaron una alta tendencia a la necesidad de un mayor conocimiento de los otros departamentos de la empresa. En el reactivo 9 ambos grupos presentaron una alta tendencia a considerar que las normas y políticas de la empresa se adaptaba bien a sus estilos de trabajo. Por último en el reactivo 12, también están de acuerdo y presentaron una alta tendencia a considerar que la empresa si tiene un alto interés por su desarrollo profesional.

En los reactivos 6, 7, 10, 11 y 14, las diferencias entre los grupos de alta y baja rotación son mínimas, lo cual no nos permite hablar de ligeras tendencias siquiera.

Solamente el reactivo 15 mostró una diferencia significativa entre los ejecutivos de alta rotación y los de baja rotación. Los de alta rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuestos a cambiarse de empresa por una mejor remuneración.

La otra diferencia que fué más cercana a la significativa de los reactivos restantes, aunque lejos del nivel de significancia estipulado, fué la del reactivo 13. Los ejecutivos de alta rotación

estarían más dispuestos a independizarse y formar su propia empresa que los ejecutivos de baja rotación.

#### COMENTARIOS

La teoría de la presente investigación puede ser que esté correcta en términos generales y la discrepancia con los resultados podría estar en la elaboración del cuestionario. Como recomendación para una futura investigación quizás sería conveniente presentar los reactivos en una forma más indirecta, dirigidos de tal manera que no hiera o reste dignidad al trabajo de la persona si esta responde a los reactivos de determinada manera. Por ejemplo, pocas personas admitirían o se les haría difícil aceptar en forma conciente que se sienten manipuladas en sus trabajos y con poca autonomía en sus decisiones tal como se insinúa en varios reactivos. La mayoría de las personas buscan aceptación y difícilmente admitirían a nivel conciente que la empresa no tiene muy en cuenta su persona y sus necesidades y que por el contrario, le interesa más como un símbolo de mayor producción.

Otra posibilidad, sería relacionar el tiempo de permanencia en cada empresa con cada una de las variables consideradas.

CUESTIONARIO

Este cuestionario es anónimo y confidencial. Contiene diversos enunciados en relación al trabajo que ha desempeñado en la empresa en que actualmente trabaja y las 3 empresas anteriores a la actual en las que usted trabajó. Los enunciados están en presente pero usted deberá adaptarlos al pasado para responder en el caso de las empresas anteriores. Para cada enunciado existen 4 respuestas: a, b, c, d. En la hoja de respuestas señale con un círculo o paloma la respuesta con la cual esté más de acuerdo para cada una de las empresas.

Agradecemos mucho su atenta colaboración en la presente investigación.

1. Participa usted en la formulación de las metas generales de la empresa tales como la comercialización del producto, las ganancias, las inversiones, los movimientos del personal, las políticas o normas generales de la empresa.
2. Participa usted en la formulación de las metas u objetivos generales de la empresa que afectan a su trabajo.
3. Piensa que es necesario tener participación en la formulación de las metas generales de la empresa.

4. Usted se cambiaría a otra empresa a un puesto similar si le ofrecieran mayor participación en la formulación de las metas generales de la empresa.
5. Siente que la empresa fomenta en forma suficiente el conocimiento del trabajo de los otros departamentos de la empresa.
6. Siente que en la empresa existe un buen sentido de cooperación entre los diferentes departamentos.
7. Siente que entre los diversos departamentos de la empresa es difícil ponerse de acuerdo y existe mucha competitividad.
8. Piensa que es necesario conocer más acerca del trabajo que llevan a cabo los otros departamentos de la empresa.
9. Las normas o políticas generales vigentes para su trabajo, se adaptan bien a su estilo de trabajo.
10. Siente que en la empresa existe una buena disposición a aceptar cambios en las normas o políticas generales y específicas de trabajo.
11. Siente que su trabajo se reduce solo a hacer cumplir órdenes o normas de trabajo establecidas por otros.

12. Siente que la empresa comprende y le interesa conocer sus necesidades en cuanto a desarrollo profesional y personal dentro de la empresa.
13. Ha pensado en el futuro independizarse y formar su propia empresa.
14. Si usted se va a otra empresa, piensa que a la empresa le costará reemplazarlo.
15. Usted se cambiaría de empresa a un puesto similar si le ofrecieran un mejor sueldo.



HOJA DE RESPUESTAS

	empresa actual	última empresa	penúltima empresa	antepenúltima empresa
1. a) Si	a	a	a	a
b) La mayoría de las veces	b	b	b	b
c) Algunas veces	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
2. a) Si	a	a	a	a
b) La mayoría de las veces	b	b	b	b
c) Algunas veces	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
3. a) Bastante necesario	a	a	a	a
b) A veces es necesario	b	b	b	b
c) No muy necesario	c	c	c	c
d) No es necesario	d	d	d	d
4. a) Definitivamente si	a	a	a	a
b) Probablemente si	b	b	b	b
c) Probablemente no	c	c	c	c
d) Definitivamente no	d	d	d	d
5. a) Si, en forma suficiente	a	a	a	a
b) En forma poco suficiente	b	b	b	b
c) En forma menos que suficiente	c	c	c	c
d) No, en forma insuficiente	d	d	d	d

HOJA DE RESPUESTAS

	empresa actual	última empresa	penúltima empresa	antepenúltima empresa
6. a) Si	a	a	a	a
b) Más que regular	b	b	b	b
c) Menos que regular	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
7. a) Si	a	a	a	a
b) Más que regular	b	b	b	b
c) Menos que regular	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
8. a) Si, muy necesario	a	a	a	a
b) Es necesario	b	b	b	b
c) Es regularmente necesario	c	c	c	c
d) No, no es necesario	d	d	d	d
9. a) Si, la mayoría se adaptan bien	a	a	a	a
b) Algunas de ellas se adaptan bien	b	b	b	b
c) Pocas de ellas se adaptan bien	c	c	c	c
d) No, la mayoría no se adaptan	d	d	d	d
10. a) Si	a	a	a	a
b) Más que regular	b	b	b	b
c) Menos que regular	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d

HOJA DE RESPUESTAS

	empresa	última	penúltima	antepenúlt
11. a) Si, muchas veces lo he sentido así	a	a	a	a
b) Algunas veces lo he sentido así	b	b	b	b
c) Pocas veces lo he sentido así	c	c	c	c
d) No, casi nunca lo he sentido así	d	d	d	d
12. a) Si	a	a	a	a
b) Más que regular	b	b	b	b
c) Menos que regular	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
13. a) Sí, muchas veces lo he pensado	a	a	a	a
b) Algunas veces lo he pensado	b	b	b	b
c) Pocas veces lo he pensado	c	c	c	c
d) No, casi nunca lo he pensado	d	d	d	d
14. a) Si	a	a	a	a
b) Más que regular	b	b	b	b
c) Menos que regular	c	c	c	c
d) No	d	d	d	d
15. a) Definitivamente si	a	a	a	a
b) Probablemente si	b	b	b	b
c) Probablemente no	c	c	c	c
d) Definitivamente no	d	d	d	d

HOJA DE RESPUESTAS

Número de años de trabajo profesional \_\_\_\_\_

Número de empresas en las cuales ha trabajado \_\_\_\_\_

Número de años que trabaja en la empresa actual \_\_\_\_\_

Tamaño de las empresas: chica (menos de 500 millones de venta anual) Grande (más de 500 millones de venta anual)

Ultima empresa                      chica                      grande

Penúltima empresa                      chica                      grande

Antepenúltima empresa                      chica                      grande

Edad \_\_\_\_\_ Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

Rango o nivel con respecto al Director o Gerente General \_\_\_\_\_

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1978 México.
- Cohen De Govia, Guillermo C. "La psicología en la salud pública" Editoriales Extemporáneos, 1970
- Dunette, Marvin, Wayne K. Kirchner "Psicología Industrial" Editorial Trillas, 1976 México.
- Fromm, Erick "Ética y Psicoanálisis" Fondo de cultura económica, 1982
- Fleishmann, Edwin A., Alan R. Bass "Psicología Industrial y del Personal" Editorial Trillas, 1979
- Galván Escobedo, José "Tratado de Administración General" Ediciones INAP, 1980
- García Luna, Gloria "La empresa moderna y las necesidades humanas" Tesis UNAM 1977; ubicación Z 5053.08 UNAM 84
- Korman, Abraham K. "Psicología de la Industria y de las Organizaciones" Editorial Marova 1978
- Maier, Norman "Psicología Industrial" Ediciones Rialp, S.A. 1955
- Mc Gregor, Douglas "El aspecto humano de las empresas" Editorial Diana 1982
- Merani, Alberto "Psicología y alienación" Editorial Grijalbo 1973
- Montagu, Ashley "La dirección del desarrollo humano" Editorial Tecnos, 1961
- Neffa, Julio César "Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de división del trabajo", Instituto Nacional de Estudios del Trabajo CONACIT, 1981
- Pick, Susana y Ana Luisa López "Investigación en ciencias sociales" Editorial Trillas 1979
- Revista "Expansión" Abril 1982, artículo "Sueldos de ejecutivos; el juego de la rotación".
- Smith, C.S. y H. Wakeley "Psicología de la conducta industrial" Ed. Trillas 1977
- UNAM, Departamento de Psicología del Trabajo, proyecto "Salud y Trabajo"