



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“EL PROBLEMA DE ROTACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE COBRANZA”**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
GEYSEL SANTA ARTEAGA HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES
SINODALES: MA. CRISTINA BRAVO GONZÁLEZ
LIC. EDY AVILA RAMOS**



LOS REYES IZTACALA ESTADO DE MÉXICO 2008.



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.

A mi papá:

*Este logro es para ti, ¡te lo debía!
¡Promesas son promesas!*

A mi Mamá

*No existen palabras para describir lo que tu significas
En mi vida. Gracias por tu apoyo incondicional
¡Eres el amor más grande de mi vida!*

A mi familia:

*Lalo, Estela, Lalito, Sergio, Ros, Ximena y mis hermosas Nina y Milí,
somos afortunados por tener una segunda oportunidad, no la dejemos pasar...*

A Vaquero:

*Mil gracias por todo tu apoyo, mil gracias
Por todo el tiempo que me otorgaste,
Por todos los sábados que compartimos.*

A Cris y Edy:

Por ser parte de este objetivo tan esperado.

***Gracias a todas las personas
que son y han sido parte importante
de mi vida y me han dejado
grandes enseñanzas:***

*Oscar Vera, Karla Hernández, Nayeli Vázquez,
Milagros Damián, Alvio Tejeda, Héctor Nolasco,
Sergio Márquez, Beatriz Cruz, Gerardo Gallegos, Omar Rojas
Al mejor equipo de RH que he conocido,
Viry, Gaby, Lilian, Isma y Adrián ¡éxito a todos!*

Un agradecimiento especial a mis jefes

Por todos los permisos para lograr este objetivo.

Gabriela Escalante de Consorcio Jurídico de Cobranza

Verónica Valverde y Mauricio García de ACSI

Índice

Introducción

Capítulo 1 LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1. Antecedentes Históricos	10
1.2. La psicología organizacional en México	16
1.3. Perspectivas Actuales	22

Capítulo 2 LA ROTACIÓN DE PERSONAL

2.1. Concepto de la Rotación de personal	26
2.2. Factores que influyen en la Rotación de personal	28
2.3. El índice de rotación de personal	34
2.4. Determinación del costo de la rotación de personal	36
2.5. Programas de mejora	42

Capítulo 3 LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. Antecedentes	52
3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral	54
3.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral	76
3.4. Mejoría De La Satisfacción Laboral	86

Conclusiones

Bibliografía

RESUMEN

Este trabajo se ocupa de una de las problemáticas presentes en la mayoría de las organizaciones: la rotación del personal, la cual es sólo un síntoma de una enfermedad organizacional más complicada conocida como la insatisfacción laboral, de la cual se han desarrollado diversas teorías de los principales factores que influyen directamente en la satisfacción que puede llegar a tener un trabajador, existen varias técnicas de evaluación y de mejoras de la satisfacción laboral.

Con base a lo anterior el presente trabajo tiene como objetivo el describir los principales factores de la insatisfacción laboral, que influyen directamente en la rotación del personal en una empresa de cobranza.

El presente trabajo se integra en tres capítulos. En el primer capítulo se describen los antecedentes históricos de la psicología organizacional, las primeras aproximaciones teóricas y prácticas así como el desarrollo de ésta en nuestro país. En el segundo capítulo se describe la problemática de la rotación del personal, se consideran los diferentes factores que influyen en ésta. Y por último en el tercer capítulo se analiza la satisfacción laboral. Los principales factores relacionados entre la satisfacción laboral y la problemática de la rotación del personal.

INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones, la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, ya que todos y cada uno de los fenómenos que se dan dentro de una organización, en su mayoría son parte de procesos más complejos y para poder comprenderlos es importante reconocer todos y cada uno de los componentes de la organización, de esto la psicología organizacional como tal se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional

La psicología organizacional ha recibido una valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima; ya que orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, descubrió sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes (Schutz, 1992). Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada satisfacción laboral, la cual cobró forma científica a principios de la década de 1990.

Sus hallazgos han arrojado tres actitudes de gran importancia: 1) compromiso con el trabajo, 2) compromiso organizacional. 3) satisfacción laboral

Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Compromiso organizacional

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Satisfacción laboral

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

La satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente, las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados

Las características de empleos anteriores

Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución

Condiciones de trabajo

Supervisión

Compañeros

Contenido del puesto

Seguridad en el empleo

Oportunidades de progreso.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: **Satisfacción General** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. **Satisfacción por facetas** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa,

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Considerando así la gran importancia de la satisfacción laboral para todas organizaciones, se plantea como objetivo del presente trabajo describir los principales factores relacionados con la satisfacción laboral, que dan pauta a la permanencia o la rotación de una persona en un centro de cobranza.

La estructura de este trabajo sigue la siguiente secuencia: En el capítulo 1 se describen los eventos históricos de la evolución de la psicología organizacional, tanto en el mundo así como en México, tomando en cuenta las primeras aproximaciones teóricas y científicas de la disciplina.

En el capítulo 2 se analiza la problemática de la rotación del personal, tomando en cuenta los diversos factores por los cuales las personas dejan un

trabajo y van en busca de otro, así mismo, se exponen los cálculos del porcentaje de la rotación del personal, los costos que contraen el constate ingreso-egreso de los trabajadores a la organización así como también propuestas de mejora de la rotación del personal.

Y por último en el capítulo 3 se considera el tema de la satisfacción laboral, describiendo el surgimiento de este tópico como principal factor del desarrollo organizacional, ya que se han generado diversas teorías a través de las cuales se puede constatar que una persona laboralmente satisfecha, no sólo tendrá una mayor identificación con la empresa, si no que de igual forma se involucrará en muchos más procesos de la organización, dando paso a un desarrollo organizacional completo. Se describen algunas de las teorías planteadas para identificar los principales factores de la insatisfacción laboral, así como la influencia de éstos sobre la rotación de las personas y las posibles formas de soluciones

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes Históricos

El describir los antecedentes históricos de una disciplina representa un reto tanto para los historiadores como para los estudiantes de ésta, ya que en su gran mayoría existen perspectivas diferentes con énfasis diversos, además de que son estudiadas a través de unidades de tiempo, factor que juega un papel importantísimo ya que en algunos casos es el tiempo un parteaguas de eventos relevantes que dan pauta a la evolución científica de las disciplinas.

En el caso de la Psicología ésta ha tenido una relativa y rápida transformación a lo largo de su historia, la cual no ha estado exenta de crisis teóricas y conceptuales, desde definir los métodos de investigación, hasta el mismo objeto de estudio, etcétera; pero todo con la finalidad de estudiar, analizar y explicar aspectos conductuales, emocionales, valores, actitudes, y pensamientos del ser humano en todos aquellos contextos en los que él está presente (Urbina, 1971).

De la Psicología laboral, del trabajo u organizacional se pueden ubicar sus inicios entre los años de 1900 y 1916, cuando esta rama de la Psicología ni siquiera tenía un nombre, en esos años sólo era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900, una de las fuerzas era la naturaleza

pragmática de algunas investigaciones psicológicas básica (ya que en este momento la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma liberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura).

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia de los procesos de producción ya que estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción y por consiguiente por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fueron los ingredientes del surgimiento de la Psicología del Trabajo.

Históricamente destacan tres individuos como los padres fundadores de la Psicología del trabajo:

Walter Dill Scott, psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto

capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Así mismo, el capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar, para incrementar la productividad promedio por trabajador. Esta cuestión le significó ser atacado como explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primer Guerra Mundial.

Hugo Münsterberg, fue un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial.

Otras influencias para el avance de la psicología del trabajo y que provienen del campo de la ingeniería, se encuentra en los trabajos de Frank y Lillian Gilbreth, un equipo de esposos quienes estudiaron las maneras eficientes de desarrollar tareas combinando los campos de la ingeniería y la psicología. Su contribución más conocida es su estudio de tiempos y movimientos que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo, esto con la finalidad de apoyar a las organizaciones.

Los trabajos de los Gilbreth sirvieron como fundamento de lo que sería después el campo de los factores humanos, que es el estudio de delinear la tecnología para el puesto que desarrollara la gente.

La primera guerra mundial vio emerger la utilidad de la psicología industrial por parte de la milicia norteamericana lo cual dio un impulso al área. Cuando Estados Unidos se incorporó a la guerra, varios psicólogos dirigidos por Robert Yerkes, ofrecieron sus servicios a la armada. El logro más famoso del grupo fue el desarrollo del conjunto de pruebas de capacidad mental *ARMY ALPHA* y *ARMY BETA*. Uno de los mayores problemas para el ejército consistía en colocar los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos; a los psicólogos les pareció que las pruebas recién inventadas serían una manera eficiente de resolver ese asunto. Esta fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en campo laboral. Así, de esta forma se proporcionó el fundamento de las pruebas de grupo que se han usado desde entonces en los escenarios educativos o laborales.

Durante la primera guerra mundial la Psicología industrial no sólo se utilizó en la milicia si no también en la vida civil debido al aumento considerablemente de las pruebas psicométricas para la industria puesto que se reveló que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran de gran utilidad, sobre todo en las áreas de selección y capacitación así como en el diseño de maquinarias (Muchinsky, 2002).

El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión (Muchinsky, 2002).

Después de la primera guerra mundial hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología industrial. La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras mundiales tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social mientras que la segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia de la Psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico. Durante este momento más colegios y universidades

comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad.

En 1946 fue creada la división de la psicología industrial dentro de la Asociación Americana de la Psicología “APA”, por sus siglas en inglés. Actualmente la psicología industrial y organizacional se encuentra en la división 14 la cual adopta el modelo científico en la aplicación de la psicología a todos los tipos de organizaciones que proporcionan bienes o servicios, tales como la fabricación, las empresas comerciales, sindicatos o asociaciones profesionales, etcétera (Muchinsky, 2002).

La herencia de la Psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial. Posteriormente los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectaban la conducta dentro de las organizaciones. La conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial y social. Esta combinación de disciplinas era saludable, pues redujo el empleo de medios estrechos, comunes, para enfocar complejas investigaciones (Blum, 1991).

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y

empleo. Hacia 1978, el gobierno de este país, había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que un test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaba todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, entre otros). En este sentido la Psicología tenía que servir a dos autoridades. La primera, aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda, era la vigilancia y la evaluación del gobierno, dando paso a lo que hoy en día conocemos como psicología organizacional, un enfoque que no solo se centra en los procesos de reclutar o capacitar, sino más allá de esto está centrada en poder describir, evaluar, e intervenir en todos los procesos que se dan en torno a las personas y sus ambientes laborales (Muchinsky, 2002).

1.2 La psicología organizacional en México

Dentro de las profesiones que proporcionan una completa labor de entrenamiento y capacitación se encuentra la psicología organizacional que al igual que las actividades económicas, ha tenido que evolucionar y estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor de aprendizaje de la fuerza laboral, tanto de aquella que se incorpora al mercado de trabajo, como de la que

se encuentra laborando y que requiera nuevas aptitudes para llevar a cabo sus funciones.

Sin embargo, la actual psicología organizacional en México tuvo que pasar por un largo periodo de evolución ya que la moderna psicología organizacional no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia.

Por lo que respecta a nuestro país la psicología propiamente dicha hace su aparición en la segunda mitad del siglo XIX, dado que empezó a impartirse oficialmente en 1867, antes de convertirse en una cátedra autónoma, se impartió dentro de la cátedra lógica y moral, esto significa que se le consideraba más que una ciencia, una disciplina filosófica.

Mientras que durante el siglo pasado, en varios países la psicología había adquirido el carácter de científica en México no es sino hasta el año de 1916 que le Dr. Aragón con el apoyo del Dr. E. Chávez funda el primer gabinete de psicología experimental. Dicho gabinete contaba con gran cantidad de aparatos traídos de Alemania y fue diseñado a semejanza del de Wilhem Wundt (Álvarez y Molina, 1981).

Posteriormente aun cuando el país inició su despegue industrial durante la década de los años cuarenta, los psicólogos mexicanos seguían manteniéndose al margen de los problemas humanos que se suscribían en las empresas, además de que su formación académica no sufrió las modificaciones necesarias para

poder adecuarse a la realidad que vivía el país, pues el programa de 1937 estuvo en vigor hasta el año de 1945 en que, a merced del Dr. Fernando Ocaranza se volvió a reestructurar y se transformó e el departamento de psicología en colegio de Psicología.

Mientras que en Estados Unidos, durante la década de los años cincuenta, la psicología del trabajo cobraba mayor importancia día con día. Las empresas norteamericanas, a raíz de los resultados obtenidos por las diversas investigaciones y estudios llevados a cabo en los laboratorios de psicología, empezaban a considerar al psicólogo como un elemento importante para la optimización de sus organizaciones,

Por el contrario en México los acontecimientos no eran del todo favorables para dicha área. Las inversiones extranjeras directas a la industria aumentaron en forma considerable; estas empresas transnacionales, traían consigo las políticas imperantes de su casa matriz, entre las que se encontraban la contratación de asesorías profesionales proporcionadas por psicólogos en materia de reclutamiento, selección y entrenamiento (Urbina, 1971), en un principio dichas empresas se vieron en la necesidad de contratar psicólogos industriales que provenían del extranjero, esto debido a la carencia de psicólogos industriales mexicanos.

En esta época el colegio de psicología de la facultad de filosofía y letras de la Universidad Nacional Autónoma de México se evocó a la tarea de preparar a los profesionistas que pudieran subsanar la carencia de personal nacional en la especialidad y competir con los extranjeros en el mercado de trabajo. No obstante, a pesar de que los egresados del colegio de psicología no tenían la especialización que se requería para laborar en el área del trabajo su injerencia era cada vez mayor pues en el campo de la industria la oferta de trabajo se presentaba frecuentemente y los psicólogos egresados se dirigieron hacia ella para desarrollar su actividad. Cuando se efectuó el cambio de colegio a facultad en 1973, ya se contaban con las siguientes semi especialidades: educativa, social, del trabajo y clínica. Posteriormente el plan de estudios que data de 1971 se modificó para incluir las áreas de psicología general experimental y psicofisiología.

Superada la barrera de la creación de un área de especialización en el trabajo, los nuevos profesionistas se enfrentaron a otra dificultad: la escasez de conocimientos de la psicología del trabajo, ya que el área en si era impresionante y estaba dirigida en su mayor parte a describir el tipo de personalidad que era apta para tal o cual tarea (Barragán, 1981).

En los años sesenta se presentaron diversos problemas en el entrenamiento ya que no existía ningún orden o sistema que pudiera regular la actuación de las diversas compañías privadas a las que atraían principalmente el afán de lucro. Ante esta situación el gobierno decidió llevar a cabo una serie de

medidas tendientes a poner orden y crear un sistema de entrenamiento acorde a las necesidades del país, que fuera capaz de ayudar a obtener un desarrollo autónomo del sistema productivo. Tales medidas (que incluyeron la reforma el artículo 123 constitucional y la adecuación de la ley federal del trabajo) trajeron como consecuencia el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, creando una Unidad Coordinadora del Empleo y Adiestramiento (U.C.E.C.A.).

La participación de la psicología durante esa fase de la administración y establecimiento del Sistema nacional de Capacitación y Adiestramiento y de la UCECA participaron únicamente dos psicólogos uno a nivel administrativo sin aplicar los conocimientos que sobre entrenamiento pudieran haber obtenido durante su formación escolar.

Las reformas a la ley federal del trabajo en materia de capacitación y adiestramiento hecha a finales de los años sesentas provocaron que el entrenamiento adquiriera un auge sin precedentes. Aprovechando esta coyuntura la Facultad de Psicología de la UNAM mostró mayor interés hacia el entrenamiento y modificó el plan de estudios para implementar la materia de Desarrollo de Recursos Humanos. Gracias a ello el psicólogo pudo obtener una preparación integral, permitiéndole competir con otros profesionistas en el campo del entrenamiento y logrando tener una mayor participación en el proceso.

Actualmente las empresas solicitan más frecuentemente los servicios del psicólogo del trabajo, ahora considerado como capaz de dirigir, planear y evaluar el entrenamiento. La misma UCECA demanda sus servicios por considerarlo como uno de los profesionistas idóneos para desempeñar dichas actividades.

A pesar de lo anterior aún existen algunas dificultades. Al parecer el auge que se dio dentro de la psicología del trabajo al aspecto de entrenamiento, no fue lo suficientemente adecuado para que la psicología pudiera tomar la cabeza por encima de las personas que se encuentran dedicadas a esa actividad dentro de las organizaciones pues los profesiones de donde proceden los responsables de la formación son: administración 43%. Psicología 21%, relaciones industriales 13%, ingeniería 9% y otros 14%.

Como podemos ver en México sólo se aprovechan algunos de los aspectos que cubre la psicología. En estos tiempos modernos se va demostrando la valía de la psicología para preparar a los trabajadores sin importar cual sea su actividad con el fin de desarrollar su labor con el máximo de eficiencia y que además sea debidamente retribuida.

En la actualidad en México muchas de las grandes empresas cuentan con los servicios de un psicólogo encargado de procesos como reclutamiento, capacitación, desarrollo organizacional, reingeniería de los Recursos Humanos, etcétera.

1.3 Perspectivas Actuales

La Psicología del Trabajo debe afrontar los retos que representa la dinámica del empleo con sus características sociales, culturales y económicas en un entorno cambiante de una de las actividades humanas más trascendentales.

Derivado de las modificaciones anteriormente señaladas, estaremos presenciando permanencia cada vez marcada de trastornos psicosociales e inclusive el surgimiento de nuevos como resultado de “variantes” en las formas de explotación. Y no sólo baste señalar esta explotación entre el personal obrero sino en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones.

Habría que investigar éstos y otros aspectos asociados con el trabajo “moderno”, como el caso del estrés que se presenta en los empleados y directivos. Si existe una correlación directa a una menor productividad y mayor ausencia laboral.

Aunque se desconocen estadísticas en México sobre el impacto económico en las empresas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que la depresión asociada al estrés en los centros laborales representa 3.5 % del PIB mundial y propicia la pérdida de 200 millones de días de trabajo al año

Estas son razones de peso para que los psicólogos del trabajo intervengan en éstos y otros factores psicosociales asociados al trabajo. Probablemente, el

trabajo tenderá cada vez más a ser parte de la vida de los grupos marginados. Sin embargo, habremos de comprender este dinamismo laboral, el cual en la búsqueda de mayores niveles de productividad, ha olvidado su propia naturaleza humana.

Actualmente, el comercio es uno de los instrumentos más potentes para crear riqueza y una de las bases de la globalización. Sin embargo, las reglas del comercio internacional están orientadas a generar riqueza para los países avanzados y acentuar la pobreza y la desigualdad en los países en vías de desarrollo. El trabajo, como podemos darnos cuenta no desaparecerá, porque forma parte del ser humano, lo único que cambia es precisamente la concepción del mismo y por ende, las prácticas y procedimientos de explotación que hagan que perduren las formas de reproducción de nuevos modos de producción de riqueza vía la explotación humana.

Ahora estamos ante la sustitución de puestos de trabajo por procesos. Lo que sucede constantemente es el supuesto “enriquecimiento” de los puestos laborales, pues se reparten más responsabilidades entre la gente que permanece en la empresa; todo sea porque la empresa no quiebre. Si bien en México el mayor enemigo de los trabajadores es la política económica del gobierno, así como la dependencia comercial con los principales socios, no se puede soslayar el hecho de que una mayor penetración tecnológica y la consiguiente modernización y automatización en las empresas son presiones extra.

En fin, me parece que como profesionales del comportamiento humano y los procesos que en él se presentan; estamos ante el reto, el gran reto de poder describir, entender y predecir aquellos nuevos procesos cognitivos generados en estos procesos materiales del trabajo. Pero tendremos que valernos del apoyo del conocimiento de otras disciplinas, como la Economía, la Sociología, la Antropología, si es que en verdad deseamos encontrar respuestas a nuestras dudas profesionales y no desanimarnos o darnos por vencido por desconocer todos los aspectos que rodean el entorno laboral.

En este primer capítulo se describen los procesos históricos, científicos y tecnológicos por los cuales la psicología a tenido que pasar para confirmarse como una disciplina, inicialmente conformarse como una ciencia separada del área de la filosofía, conformar áreas especializadas en diversos procesos, educativa, clínica, etcétera., una de éstas, la psicología organizacional (inicialmente industrial) la cual en México tuvo que pasar por procesos bastante largos y de difícil camino, ya que no se contaba con los planes curriculares para la impartición de materias dirigidas a la instauración de los psicólogos dentro de las organizaciones, por el contrario la mayoría de psicólogos especializados en procesos organizacionales procedían de países como Estados Unidos, dando pie a que en México el soporte psicológico dentro de las empresas para áreas como reclutamiento y capacitación fuese proporcionado por diversas consultorías extranjeras. En la actualidad los psicólogos organizacionales no sólo están relacionados con procesos de reclutamiento y selección si no más allá están involucrados en la evaluación y formación de las estructuras organizacionales,

evaluaciones de desempeño, satisfacción laboral. Certificaciones de calidad, etcétera.

Así mismo, continúan las investigaciones estructuradas a través de los métodos cuantitativos, investigaciones dirigidas a la solución de problemáticas específicas de las organizaciones, la rotación, el ausentismo, y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 2

LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

2.1 Concepto de la Rotación de personal

Dentro de las organizaciones las personas constituyen el recurso más valioso, por ello que representa un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfechos están los colaboradores de dicha organización, ya que el nivel de estabilidad refleja la fuerza de trabajo y el grado de compromiso que se tiene con ésta. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral es necesario buscar las causas fundamentales que han dado origen a la rotación del personal pues este aspecto genera consecuencias negativas para cualquier organización de manera económica como de manera organizacional ya que cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante (sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración) provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, lo cual a su vez provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas, esto es lo que conocemos como la rotación del personal.

En si la rotación laboral es la tasa que refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores (por la razón que éstas sean) en la organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, voluntarias, porque la organización así lo requiere, muerte, jubilación, etcétera., pero podemos agruparlas de la forma siguiente: (tabla1)

Tabla 1: AGRUPACION DE LAS DIVERSAS CAUSAS DE ROTACIÓN	
Separaciones controlables	Separaciones incontrolables
<ul style="list-style-type: none"> • Dejó el empleo por otro • Dejó el empleo por quedarse en su casa • Dejó el empleo para regresar a la escuela • Se mudó a otra ciudad • Se liquidó por falta de empleo • Se liquidó por trabajo deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se trasladó a otra ciudad • Se jubiló • Permiso o licencia • Muerte

Muchas organizaciones mantienen registros mucho más detallados de los egresos de los trabajadores, esto con la finalidad de recopilar datos que puedan ayudarle en la selección de empleados futuros así como en el adiestramiento de los reclutadores para poner mayor atención a los focos rojos de estabilidad laboral (Tabla 2)

Tabla 2: AGRUPACION DE LAS DIVERSAS CAUSAS DE ROTACIÓN	
Terminación Involuntaria	Terminación Voluntaria
<ol style="list-style-type: none"> 1. Violación de los reglamentos de la organización 2. Manejo erróneo de capital económico 3. Falsificación de información 4. Abuso de confianza (clientes-organización) 5. Perjudicar la reputación de la organización 6. Insubordinación 7. Pelar dentro de la organización 8. Consumo de bebidas alcohólicas 9. Ausentismo 10. Impuntualidad 11. Despido permanente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razones personales 2. Maternidad 3. Nupcias 4. Reubicación 5. Reingreso a la escuela 6. Enfermedad 7. Servicio militar 8. Insatisfacción laboral 9. Encontró otro empleo 10. Dejo el empleo sin ninguna razón

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores. La fluctuación real puede tomar para su medición de los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada una de las herramientas mayormente utilizadas dentro de las organizaciones es realizar un cálculo del índice de rotación de personal (Chinchilla, 1996).

2.2 Factores que influyen en la Rotación de personal

La rotación de personal es la consecuencia de fenómenos externos e internos, se puede citar con un fenómeno externo la oferta de trabajo por los competidores en el medio, y para determinar los fenómenos internos se tiene que hacer entrevistas de desvinculación a los trabajadores que se separen de la empresa y buscar dentro de la organización datos que no haya proporcionado el trabajador.

El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo. Algunas de los factores que ocasionan el ausentismo son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta; otro de los factores de ausentismo es el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar.

Aunque parecieran problemas altamente ligados, la rotación de persona y el ausentismo son síntomas de problemáticas totalmente diferentes.

Generalmente la rotación está relacionada a factores de la condición del trabajo como: condiciones físicas, programas de beneficios, salarios, supervisión en el trabajo, etcétera., así como también es claro que detrás de la rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral que a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. Los empleados que están insatisfechos con éstos y muchos otros factores laborales rápidamente se convierten en empleados propensos a la rotación.

La rotación de los empleados tiene también mucho que ver con las condiciones económicas, las tasas de rotación tienden a aumentar o disminuir de acuerdo al ciclo económico general.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral 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 , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Podemos agrupar las causas de la rotación de personal en dos grandes grupos: **A)** factores relacionados con la organización **B)** factores relacionados con la vida social.

Del primer factor podemos encontrar como causa de rotación las **condiciones laborales** es decir cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado (ventilación, iluminación, etcétera.) hace que éste se sienta insatisfecho y con el tiempo conduce a la rotación laboral. Otra factor está relacionado con el sistema de **estimulación moral** vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma, este factor no abarca salarios o compensaciones materiales, más bien está enfocado a la identificación del trabajador con la empresa, que tan compenetrado se siente para con la organización. Otro motivo del factor organizacional es el cuando el **sistema de pago** vigente no corresponde con el esfuerzo realizado o con los resultados obtenidos sobre, esto sobre todo en

trabajos manuales o altamente monótonos. Así mismo, las **Características del puesto** es un factor primordial de la rotación de personal, ya que no sólo es de gran importancia la correspondencia entre sueldo y actividades de igual las características del puesto a desarrollar es un factor de vital importancia, puestos con actividades monótonas, son los que tienden a desocuparse con mayor frecuencia en comparación cuando las actividades del puesto representan un reto considerable para el trabajador en algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que se le brinda al trabajador. Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

De los factores relacionados a la vida social y factores personales los constituyen los problemas con la vivienda, **la carencia de círculos infantiles** que garanticen el cuidado de los niños este factor está más marcado en el sexo femenino ya que al no encontrar el auxilio adecuado para el cuidado de los hijos hace que las madres tengan que permanecer en casa para el cuidados de éstos. Otro factor importante es la **lejanía del centro de trabajo o problemas con el transporte**; los trabajadores que viven a gran distancia del lugar de trabajo, no siempre pueden estar insatisfechos con el trabajo, mas bien este factor se relaciona más con el ausentismo el cual posiblemente de manera conjunta se convierta en una causa de rotación. Así mismo, encontramos en menor medida factores como **la atención a familiares enfermos, las salidas del país**, así como **la salud y bienestar**; los empleados que se encuentran insatisfechos

laboralmente son los que reportan con mayor frecuencia malestares físicos como dolor de cabeza, malestares estomacales.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables. La calificación también influye en la rotación pues las investigaciones demuestran que son directamente proporcionales y en cuanto a la ubicación geográfica también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor ya que debido al poco desarrollo de los mismos no existen ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores trasladarse de un lado hacia otro y de hacerlo tendrían que viajar grandes distancias lo que desde el punto de vista económico sería perjudicial para ellos no

obstante si existe una fluctuación potencial alta al deseo de marcharse de sus organizaciones lo que no han hecho por lo anteriormente planteado.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal es, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera (Spector, 2002).

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

2.3 El índice de rotación de personal

El índice de la rotación de personal define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados que se encuentran activos dentro de la empresa. El índice de la rotación ideal sería aquel que permita retener al personal de buena calidad y sustituir a los malos elementos, pero no hay un número que defina el mejor índice de rotación sino que éste se determinará según la empresa de la que se trate.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

El cálculo se basa en multiplicar el número de empleados que ya salieron de la organización por 100 y este factor dividirlo entre las personas activas durante el tiempo a evaluar.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{\% mensual De rotación} = \frac{\text{Número de empleados eliminados de la nómina} \times 100}{\text{Número de empleados en la nómina durante 1 mes}}$$

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\% \text{de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T) (100)/EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados(Blum, 1991).

2.4 Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo o en relación con su familia.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento).
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etcétera.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

2. Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etcétera.

3. Costos de integración:

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.

- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de liquidación del empleado, divididos por el número de empleados despedidos.
- Costo de la entrevista de salida (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes).
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios).
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13°. Salario proporcional, aviso previo.
- El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados despedidos o que ya salieron de la organización.
- Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

- Reflejos de la producción.
- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado liquidado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

Costo extralaboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

Costo extra-operacional:

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

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etcétera. Que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento ; y
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

Pérdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no sólo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo ya que impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;

De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos

que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda

Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS, comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia (Chinchilla 1996).

2.5 Programas de mejora

Las empresas que dominan el problema de la rotación de personal parecen tener algunos puntos en común:

- Recopilan, analizan y actúan de acuerdo a los registros detallados sobre los ingresos y egresos del personal.
- Publican declaraciones de políticas y procedimientos claros para afrontar estas áreas problemáticas. Ejercen especial cuidado en aclarar las políticas que afectan el pago de tiempo no trabajado, así como los costos altísimos de la rotación del personal.

Es de vital importancia recordar que muchos de los programas de mejora no pueden ser generalizados, así como también no pueden ser confundidos con

programas manipuladores tales como las recompensas o castigos por la asistencia o inasistencia.

Los programas más efectivos tienen ciertos puntos en particular:

1. Un alto grado de involucramiento por parte de los empleados en las comunicaciones y discusiones acerca de la rotación del personal (o del ausentismo), particularmente en los puestos que trabajan directamente con los empleados como los supervisores.
2. Prestan cierta atención a la labor de mejorar la naturaleza del propio trabajo o puesto de trabajo, esto a través de un diseño del puesto.
3. Elaboración de programas de entrenamiento para los supervisores destinados a controlar los comportamientos laborales de las personas, destacando técnicas de comunicación, asesoramiento, y disciplina.
4. El reconocimiento por parte de los gerentes de que el control efectivo del ausentismo y de la rotación requiere identificar y tratar las causas en lugar de los síntomas, prestándole importante atención a cada problemática, de manera individual.

Sin excepción, las organizaciones que han logrado minimizar la rotación del personal han fijado políticas de un modo firme y claro. Además han comunicado a sus empleados esas políticas de un modo inequívoco y entrenando a sus

supervisores de primera línea para que sean instrumentos efectivos de las políticas.

En relación con la rotación las declaraciones de políticas deberán relacionarse con el grado de rotación no planeada que permitirá la empresa; y el grado hasta el cual la empresa influirá sobre las condiciones de trabajo (salarios, beneficios, diseño del puesto, medio ambiente físico).

Un elemento vital de la decisión sobre política es el establecimiento de metas relacionadas. Estos objetivos deberían fijarse numéricamente en el formato de porcentajes, metas de rotación.

Selección de objetivos:

El punto de partida para el establecimiento de metas es, frecuentemente los niveles actuales de rendimiento en la forma en que lo revela el análisis de los registros de la compañía, de igual manera se pueden realizar comparaciones con otras organizaciones con el mismo tipo de desarrollo, tomando en cuenta la fase de crecimiento de la organización, tasa de salarios, ubicación geográfica, etcétera.

Una vez revisadas las cifras comienzan a fijarse las metas en fases por ejemplo (Tabla 3)

Tabla 3: FIJACION DE METAS	
Nivel actual	ROTACIÓN 8.1%
Meta para el final del trimestre	ROTACIÓN 5.0%
Meta para el final del semestre	ROTACIÓN 4.0%
Meta para final del año	ROTACIÓN 3.5%

Declaración de la política:

Las declaraciones de las políticas deberían formularse a fin que señalen el camino hacia el desarrollo de procedimientos administrativos cuidadosamente detallados. En la mayoría de las organizaciones las declaraciones de las políticas se publican en manuales junto con los detalles de procedimientos.

Difusión de la política

La política sólo puede ser efectiva si se transmite a los gerentes, supervisores y empleados que deben acatarla en forma clara y amplia. Algunas organizaciones se cercioran de que la política ha sido comprendida, mediante el empleo de las técnicas siguientes:

1. Manuales de las políticas hacia los gerentes.
2. Manuales de las políticas de empleados y hojas de orientación.
3. Colocación de avisos.
4. Contacto con los supervisores.

Existen varios métodos para dar solución al problema de la rotación pero cada organización ésta encargada de resolver los problemas que mayormente presenten sus empleados, ya sea el problema del ausentismo o como tal la rotación del personal, tomando en cuenta el origen de cada problemática.

Por todo lo anteriormente planteado, es muy importante dar especial atención a las variables de la motivación y satisfacción laboral ya que son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad, asimismo, es importante tener definidos claramente las estrategias a seguir para controlar la rotación del personal que en términos finales se puede convertir en un factor importante para la economía, desarrollo y competencia de la organización .

De igual manera, es necesaria la aplicación de la administración de recursos humanos (ARH) dentro de una organización, sea cual sea su magnitud, giro y número de empleados. Para que dé resultados óptimos y el logro de los objetivos (eficiencia y eficacia) deben aplicarse de manera adecuada las políticas y los planes, que como hemos explicado, son muy variados, cambiantes y amplios.

Además, es necesario que personas especialistas en el área verifiquen la aplicación y funcionamiento de la ARH, para evitar errores en la toma de decisiones y en la organización; en este aspecto entra la buena función de los

directivos de la organización, dentro de la función de línea y staff y el que permita su adecuada intervención.

El carácter multivariado facilita los estudios que debe realizar la ARH, ya que el carácter de las personas y la estructura de las organizaciones son variables y necesitan diversos enfoques para su trato.

La ARH es necesaria para la aplicación y cambio de los Recursos Humanos, ya que al realizar la rotación de personal se tiene que tomar en cuenta todas las necesidades básicas del puesto para que así se pueda cubrir rápidamente la vacante con el menor costo posible y con la mejor eficiencia.

La ARH también puede beneficiar a que el ausentismo disminuya, determinando cuáles son los factores por los cuales el trabajador falta al trabajo y así poder darles otras funciones o colocarlos en puestos diferentes según sus necesidades (Chinchilla, 1996).

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de salida es como la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada

por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación o entrevista de salida trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

Verificación del motivo básico de desvinculación

- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de salida, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

- Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa
- Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño
- Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad.
- Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección.
- Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
- Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores.
- Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etcétera.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de salida y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con mira a nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección.
- Integración de personal recién admitido.
- Remuneración.
- Beneficios sociales.
- Entrenamiento.
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras).
- Higiene y seguridad de trabajo.
- Mantenimiento de disciplina y organización.
- Relaciones formales e informales con los empleados.
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

En resumen, la rotación de personal es un proceso complejo el cual no tiene una sola causa, por el contrario son una gran variedad de factores los que influyen en que un empleado decida terminar la relación laboral con la organización.

Muchas de esas causas pueden ser englobadas por causas personales del trabajador nupcias, jubilación, mejora laboral (con todos los subfactores que esta última conlleva, sueldo, horario, condiciones laborales, mejores oportunidades de crecimiento, etcétera.). Uno de los factores mayormente relacionados con la rotación del personal es la satisfacción laboral, la cual refleja que tan comprometido se siente un trabajador con la organización.

CAPÍTULO 3

SATISFACCIÓN LABORAL

3.1 Antecedentes

Dentro de las organizaciones, existen una serie de procesos, que van desde la adecuada selección del personal, la capacitación o entrenamiento hasta la misma motivación dentro del ambiente laboral y proporcionan oportunidades de promoción a sus miembros y que le permitan desarrollar su carrera dentro de la propia organización, esto con la finalidad de que los recursos humanos permanezcan en la organización y desarrollen una cantidad de esfuerzos y energía suficiente para desempeñar un nivel de trabajo adecuado en cantidad y calidad.

Por su parte los recursos aceptan participar en la organización, la eligen y contribuyen a la consecución de los objetivos en medida en que su ingreso o permanencia en ella les proporciona medios para cubrir una serie de necesidades objetivos y aspiraciones personales; todos estos factores desencadenan en los miembros de la organización una serie de reacciones ante su trabajo y los elementos ambientales en que se desarrolla. Estas reacciones actitudinales y emocionales, pueden ser de tipo muy variado. Principalmente se ha desarrollado dos grandes grupos uno de ellos enfocado a la investigación las relaciones de carácter negativo, como el estrés, la frustración etcétera. Y del otro lado se ha atendido con mayor énfasis a la satisfacción moral y laboral.

En muchas ocasiones los términos de “actitud del empleado” “satisfacción laboral” y “moral laboral” se han utilizado como equivalentes por esta cuestión se dificulta su comprensión ya que se tiene que distinguir entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con los aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización.

El término “satisfacción laboral” ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, quien abarcó amplios grupos de poblaciones para desarrollar los primeros estudios sobre esta temática; Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral comienzan hasta los años 30 (antes algunos autores estudiaron las diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo) con uno de los primeros estudios del problema de la reducción de la fatiga, posteriormente se realizaron investigaciones con respecto a las horas de trabajo y las horas de descanso, dando paso a que en la actualidad en Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos se realizan estudios especializados acerca de los efectos de los factores ambientales, tales como la iluminación, ventilación, ruido y sobre la fatiga laboral, así mismo cada determinado número de años la Organización Gallup realiza un determinado sondeo para determinar las percepciones de los estadounidenses respecto a sus empleos.

En la actualidad una de las principales tareas de los psicólogos organizacionales es la evaluación de la satisfacción laboral de los empleados a fin de que las organizaciones puedan aplicar medidas para alcanzar o mejorar dicha satisfacción, a causa de esto existen una serie de teorías planteadas por

la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo, relacionado a la satisfacción laboral, por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero ayudan a entender y explicar este fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

3.2 Teorías de la Satisfacción Laboral

Teoría de de Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la “**Teoría de los Dos Factores**”, que ha generado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Furham, 2001). Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala (incidentes críticos). Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la

tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (Spector, 2002).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. **Factores Extrínsecos**. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que la “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral está asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores por ejemplo, el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción, su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de mérito el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos.

Muchas de las críticas al trabajo de Herzberg son principalmente, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el enriquecimiento del puesto, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

Teoría De La Expectativa De Vroom

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994).

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas

en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, e incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a

elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: 1) ¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?, 2) ¿el resultado vale la pena? y 3) ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí? Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos el empleado los siente directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados *intrínsecos*, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: “si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo”. Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: “si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva”.

El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la

forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad y quizá a las recompensas extrínsecas. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

La hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento será bajo. Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen. Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (Spector, 2002)

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins, 1996).

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

Teoría De Las Necesidades De MC Clelland

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la ejemplificación del

éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a **tres necesidades**: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia, las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. **La necesidad de afiliación** describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Furnham, 2001).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las

actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran

necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro (Stoner, 1994).

Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la Solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte. Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana. Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

La motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general, la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Teoría De La Equidad

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (Nash, 1998).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de modelos son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad.

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad*. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad*. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley, y Yuki, 1990).

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surgan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuyan sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997).

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría “otro”? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

Teoría De La Fijación De Metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían “trabajando en la oscuridad” y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características

de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

Teoría De Refuerzo

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es

menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando:(1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos *refuerzos* pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988; Gordon, 1997).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.

6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (Stoner, 1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (Wexley y Yuki, 1990).

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso

omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla (Nash, 1988).

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

En general, las distintas teorías que diferentes autores han ido aportando (no siempre coincidentes) reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Estas características son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas

personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán las características mencionadas.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos. Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

3.3 Factores que influyen en la satisfacción laboral.

Han sido muchas las investigaciones que han intentado determinar los factores relevantes del trabajo para la satisfacción laboral y se han ofrecido amplias relaciones de los componentes del trabajo que pueden influir en esta satisfacción.

Vroon (1964) revisó una buena parte de los estudios realizados sobre medidas de satisfacción laboral mediante análisis factoriales y llegó a determinar siete factores que aparecían consistentemente a lo largo de un gran número de estudios: planes de la compañía, dirección oportunidades de

promoción contenido del trabajo, supervisión recompensas económicas, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo (Atalaya, 1995).

De igual forma de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1998) consideró que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y Puesto de trabajo

Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales": Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde

el principio hasta el final con un resultado visible. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Satisfacción con el salario los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación son las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974). En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están

claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Sin embargo, en varios estudios se ha demostrado que las personas con los mismos puestos y en condiciones muy similares pueden variar considerablemente con sus grados de satisfacción.

Resultados como éstos han inducido a algunos investigadores a tomar la perspectiva de la personalidad con el fin de demostrar que ciertos tipos de personas tienden a gustar o no de sus empleos.

Se cree que existen varias conductas relacionadas desde el punto de vista organizacional que constituye el resultado de la satisfacción laboral. Son tres las conductas que mayormente se destacan:

Satisfacción laboral y desempeño

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se define la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento

es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: “por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones

sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí”.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar

solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, saturados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes.

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

3.3 Mejoría De La Satisfacción Laboral

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales

si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Peiro y Rodríguez 2004). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, Pinilla (1982) afirma que “es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtener el más decisivo, inmediato y directo estímulo”(PG.120).

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo

favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

En la actualidad los psicólogos organizacionales estudian ampliamente las causas y consecuencias de la satisfacción laboral ya que sin duda se trata de uno de los tópicos de mayor importancia por el papel vital que juega en el desempeño de las organizaciones.

La satisfacción laboral es el problema central al cual se enfrentan la mayoría de las organizaciones, problemáticas como la rotación y ausentismo, son síntomas inequívocos de recursos laboralmente insatisfechos.

En resumen, este último capítulo, describe algunos de los factores que se ven involucrados en la satisfacción laboral, los cuales no sólo tienen que ver con cuestiones meramente laborales, ya que los diferentes ambientes dentro de los cuales el ser humano se desenvuelve juegan un papel de gran importancia ya sea en conjunto o por separado. Es decir, que para lograr que un empleado se sienta satisfecho con sus labores, no sólo deben de ser éstas bien remuneradas si no por el contrario deben ser psicológicamente atractivas, estar preferentemente cerca del hogar o de los lugares asignados al cuidado de los hijos como las guarderías, la organización por su parte debe reconocer el esfuerzo del trabajador a través de incentivos (económicos, personales, etcétera) Esto con la finalidad de que el trabajador se identifique con la

empresa, y ésta a su vez erradique problemáticas como la rotación, el ausentismo y la misma insatisfacción laboral, dando por resultado el alcance del desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

Actualmente la psicología en el campo laboral-empresarial es una pieza fundamental que comienzan a “perforar” el grueso muro de arquitecturas organizacionales excesivamente tecnificadas o enfoques economicistas demasiado reduccionalistas, de esto que ahora los psicólogos no sólo observaban como trabajan las personas, o aplican programas para incrementar su productividad o seleccionan a los trabajadores con respecto a ciertas habilidades, ahora se involucran más con los procesos que ocurren dentro de la organización, tomando en cuenta el impacto del medio físico, los horarios en la vida cotidiana y esto en relación con su desempeño laboral, para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a este trabajador a sentirse motivado.

Bajo esta óptica hoy día ha surgido la psicología organizacional y los profesionales de esta área están encargados de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el espíritu de equipo y la productividad, mejorar la calidad de los servicios de las industrias y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y colocación.

Es decir, que la tarea principal del psicólogo organizacional es la desarrollar y potencializar al capital humano con el que cuenta una organización.

Una tarea de primer orden para los directivos es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.

Considero que bajo estas perspectivas se ha ido creando lo que hoy es la psicología organizacional y es por ello que los psicólogos organizacionales somos una pieza fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

De igual forma es muy importante reconocer que la rotación del personal es un proceso bueno (en bajos porcentajes) para renovar los recursos humanos que posiblemente ya no son funcionales para el desarrollo de la organización, un porcentaje de rotación totalmente estático sólo reflejaría el estancamiento o desenfreno del desarrollo organizacional. Un bajo porcentaje de rotación de personal, refleja un movimiento sano de ingresos – egresos.

Por el contrario un porcentaje elevado de rotación es siempre un síntoma inequívoco de la insatisfacción laboral de los empleados, la cual podemos evaluar a través de diversos métodos para poder crear estrategias organizacionales que favorezcan tanto a los trabajadores como a la misma institución.

De igual manera cada una de las teorías de la satisfacción laboral tienen en si aproximaciones importantes para solucionarlas, pero en mi muy particular punto de vista es la teoría **de las expectativas De Vroom** ya que busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones a través de un modelo de tres factores: *Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo*, es decir no está enfocado en las creencias, las conductas y las expectativas que un trabajador se forma al ingresar y permanecer dentro de la organización, teniendo como resultado la alta o baja productividad laboral. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para las personas inmersas en el área de los recursos humanos.

La psicología organizacional es una pieza de gran importancia dentro de los escenarios laborales, ya que no solo actualmente no sólo es una herramienta de gran utilidad para seleccionar de manera adecuada al candidato idóneo para cierto puesto, si no que más allá de esto, es parte fundamental de todos y cada uno de los procesos en los que el ser humano está inmerso dentro de las organizaciones, y aunque falta mucho camino por recorrer hoy en día no es raro que un psicólogo ocupe puestos de gran jerarquía dentro de la organización.

De igual forma el conocer qué tan satisfechos se encuentran los colaboradores de una organización es un proceso de vital importancia, ya que con base a nuestro objetivo, podemos verificar que si una persona está laboralmente insatisfecha con uno o más factores (organizacionales y

personales) se convertirá rápidamente en un candidato que cambiará de trabajo.

A partir de mi experiencia dentro de una empresa de cobranza he podido evaluar y tomar cuenta de algunos de los factores de insatisfacción laboral, que mayormente se presentan en los empleados dando la pauta a que cambien de empleo, factores como los sueldos, los pocos programas de desarrollo o carrera laboral, etcétera.

De igual manera es de gran importancia reconocer que los factores ambientales (que se encuentran por debajo de la norma) son un factor que cataliza la toma de decisiones de salir de la organización, problemas como el aire acondicionado, los lugares designados para los tiempos de descanso, las mismas condiciones del lugar de trabajo como el inmobiliario, aunque éstos no son el factor principal si son complementos de factores mas complejos.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M y Molina, J. (1981). *Psicología e historia*. México: UNAM

Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM

Barragán, M. (1981) *Psicología del Exceso de Trabajo, Trabajar: Cómo cuánto, por qué*. *Ciencia y desarrollo*, 36.

Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Chinchilla, N. (1996). *Lo que deben saber los directores, gerentes y profesionales de RRHH sobre la rotación de directivos*. España: Ediciones Gestión 2005

Davis, K; Newstrom D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: MC Graw Hill.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall

Dunnette, M (1982). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Flores J. (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Furman, A. (2001). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford, N.Y.: Alfaomega

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5. ° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago: St. Clair.

Maier, F. (1969) *Psicología Industrial*. Madrid. Raialp,

Muchinsky, T. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología organizacional*. México: MC. Graw Hill.

Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.

Peiro, J., Sanz, T., y García, J. (2004) Satisfacción Laboral de los profesores de atención primaria Psiquis, 25(4), 129-140

Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S, (1994). *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1998) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.

Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: MC. Graw Hill.

Spector, P (2002). *Psicología Industrial y Organizacional, Investigación y práctica*. México.: Manual Moderno

Stonner, J. y Freeman, E, (1994). *Administración*. México: MC Graw Hill.

Urbina, E. (1971). *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Panamá: Fondo Educativo Interamericano.

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.