

320825

9  
20



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

PLANTEL TLALPAN

**ESCUELA DE PSICOLOGIA**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"LA ROTACION DE PERSONAL Y SUS CAUSAS EN  
CUATRO EMPRESAS DE SERVICIO"

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N :

MAGDALENA ARACELI HERNANDEZ RAMIREZ

DELIA ROMERO SANCHEZ

A S E S O R D E T E S I S :

LIC. DIANA LUCERO ARBOLEDA RAMIREZ

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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 G R A D E C I M I E N T O S**

## **A NUESTROS PADRES**

Por su infinito amor y apoyo, ejemplo  
de superación y rectitud en nuestras  
vidas

## **A NUESTRAS ABUELITAS**

Que con tanto amor guiaron nuestros  
pasos en la niñez y que desde el cielo  
siguen iluminando nuestro camino

## **A MI ABUELITO**

Por su cariño, interés y sobretodo  
por estar siempre conmigo

## **A HECTOR ROBERTO Y CHARLY**

Por su apoyo incondicional su paciencia  
y su cariño

## **A MARTIN**

Por el gran amor que nos une, por la  
fuerza que ha puesto en mí para salir  
adelante y por su inquebrantable apoyo  
en todo momento

## **A MI TIO**

Por su ejemplo y su apoyo  
incondicional en el transcurso  
de mi vida

**A DIANA**

Por su ejemplo de profesionalismo y su apoyo ilimitado sin el cual este trabajo no hubiera sido concluido

**A CUAUHTEMOC**

Quien con paciencia, confianza y ayuda desinteresada logro adentrarnos en el laberinto de la estadística

**A LAURA E IVETTE**

Por su ejemplo de profesionalismo y sincera amistad, quienes nos tendieron la mano y nos apoyaron cuando lo necesitamos para poder culminar este trabajo

**A MARU Y ANTONIO**

Por su apoyo incondicional en la realización de esta tesis

**A LAS EMPRESAS INVESTIGADAS**

Por las facilidades que nos dieron para tener acceso a su información y poder realizar este proyecto

**A NUESTROS FAMILIARES Y AMIGOS**

Por su confianza y cariño pero sobre todo por creer siempre en nosotras

**¡ A TODOS ELLOS MIL GRACIAS !**

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1	La Psicología Aplicada a las Organizaciones	2
1.2	Aspectos Generales de la Organización	6
1.2.1	Estructura de la Organización	8
1.3	Los grupos en las Organizaciones	9
1.3.1	Formación de los Grupos	12
1.3.2	Funciones de los Grupos	14
1.4	Factores Psicológicos que Influyen en el Comportamiento Organizacional	17
1.4.1	Motivación	17
1.4.2	Contrato Psicológico	27
1.4.3	Liderazgo	29
1.4.4	Comunicación	35
1.5	Factores Sociales que Influyen en el Comportamiento Organizacional	39
1.5.1	Cultura Organizacional	39
1.5.2	Valores	40
1.6	Conclusion	42

### CAPITULO 2 ROTACION DE PERSONAL

2.1	Definición de Rotación de Personal	45
2.2	Efectos de la Rotación de Personal	47
2.3	Causas de la Rotación de Personal	49
2.4	Proceso de Rotación de Personal	53
2.4.1	Factores Organizacionales	55
2.4.2	Factores Intrínsecos del Trabajo	60
2.4.3	Factores Relacionados con el Grupo de Trabajo	64
2.4.4	Factores Individuales o Personales de los Trabajadores	64
2.4.5	Factores del Mercado (Oferta y Demanda Laboral)	71
2.5	Métodos para Medir las Causas de Rotación de Personal	74

### CAPITULO 3 ROTACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO INVESTIGADAS

3.1	Generalidades de las Empresas de Servicio	80
3.2	Problemática de las Empresas de Servicio Investigadas	82
3.3	Índice de Rotación de las Empresas Investigadas	84

## **CAPITULO 4 METODOLOGIA**

4.1	Planteamiento del Problema	89
4.2	Objetivo General	89
4.3	Objetivos Específicos	89
4.4	Variables	90
4.5	Hipótesis	90
4.6	Definición de Variables	91
4.7	Muestra	92
4.8	Tipo de Investigación	92
4.9	Diseño	93
4.10	Instrumento	93
4.11	Confiabilidad	98
4.12	Recopilación de Datos	99
4.13	Análisis de los Datos	100

## **CAPITULO 5 RESULTADOS**

5.1	Causas de Rotación de Personal por Empresas	102
5.2	Causas de Rotación de Personal Globales	107
5.3	Tratamiento Estadístico de los datos	109
5.4	Identificación de Grupos de Alto Riesgo	113

## **CAPITULO 6 DISCUSION Y CONCLUSIONES**

6.1	Empresa Turística	
6.2	Tienda Departamental	
6.3	Empresa Bancaria	
6.4	Institución Académica	
6.5	Grupos de Alto Riesgo	
6.5.1	Edad	
6.5.2	Escolaridad	
6.5.3	Antigüedad	
6.6	Aportaciones y Limitaciones de la Investigación	

## **BIBLIOGRAFIA**

## **APENDICES**

***INTRODUCCION***

A lo largo de la historia, la Psicología ha incursionado en diversas áreas del conocimiento humano tratando de analizar y comprender el comportamiento del hombre dentro de diferentes ámbitos, tanto a nivel personal, como en lo social, laboral, etc.

Sin embargo en el presente siglo, la Psicología Industrial ha cobrado importancia dado que con el transcurso del tiempo, los empresarios se han dado cuenta que el Recurso Humano es el de mayor relevancia, por lo que es necesario diseñar programas para estudiar diversos fenómenos que se dan dentro de las organizaciones, tales como la motivación, el liderazgo, la comunicación, el comportamiento dentro de los grupos informales, la rotación de personal, etc. siendo éstos el campo de estudio de la Psicología del Trabajo.

Cabe mencionar que en la actualidad dichos fenómenos no se ven como eventos aislados sino como parte de un todo que está en interacción con el medio ambiente, por lo que ya no se habla de Psicología Industrial sino de Psicología Organizacional.

Entre los diversos fenómenos que estudia la Psicología Organizacional se encuentra la Rotación de Personal, problema que se ha acentuado en los últimos años dentro de las empresas debilitando consecuentemente la coordinación de esfuerzos entre la organización y los trabajadores.

Bajo esta perspectiva se tomó la decisión de adentrarse en el estudio de las causas de dicho fenómeno con el objeto de identificar su origen y así poder plantear alternativas de solución acordes a la problemática intrínseca. Para ello se trabajó con 4 empresas de servicio, analizándose al interior de cada una de ellas las causas particulares de la Rotación de Personal.

El presente trabajo se estructuró en seis capítulos, en los cuales se describe el marco referencial que sustenta la investigación desarrollada, así como la metodología empleada, los resultados y conclusiones a los que se llegó.

En el primer capítulo se aborda el tema de la Psicología Organizacional en la que se describe la naturaleza del individuo en relación al contexto laboral en el que se desenvuelve.

El segundo capítulo versa sobre la Rotación de Personal. En él se expone el concepto, las causas y efectos del fenómeno, el proceso, analizando los factores organizacionales, los intrínsecos al trabajo, los relacionados con el grupo de trabajo los individuales o personales de los trabajadores y los relacionados a la oferta y demanda del mercado laboral, así como los métodos utilizados para su medición.

En el tercer capítulo se describen las características, problemática e índice de rotación que presentan las empresas investigadas en este trabajo.

El cuarto capítulo comprende la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación y en el quinto se describen los resultados obtenidos.

Por último, en el capítulo seis, Discusión y Conclusiones, se analizan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, lo cual conlleva a emitir conclusiones tanto generales como de cada una de las empresas así como de los grupos de alto riesgo, analizando también las aportaciones y limitaciones de la presente investigación, los aspectos que pueden servir como base para el desarrollo de futuras investigaciones sobre el tema. También se plantean estrategias que pueden ser alternativas para aminorar la rotación de personal.

**CAPITULO 1**

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## 1.1 LA PSICOLOGÍA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

Un grupo social se integra por individuos cuyo comportamiento está en constante interacción con la comunidad a la que pertenece. En este sentido, el comportamiento se concibe como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio ambiente, en función de hechos históricos y actuales. De ahí que la condición, la estructura biológica y los componentes históricos, culturales, de organización, políticos y económicos se conjuguen como variables que determinan las acciones del individuo.

Dentro de este marco, la Psicología cobra relevancia ya que es una disciplina que se orienta a resolver y mejorar muchos problemas que enfrenta el ser humano.

Con el devenir de los tiempos, la Psicología ha incursionado en los diferentes campos en los que los individuos se desenvuelven, uno de ellos y que es de interés central en la vida de la mayoría de la gente es el trabajo.

El campo de la Psicología Industrial tiene como objetivo principal comprender la conducta humana dentro del ámbito laboral, lo cual es de suma importancia ya que el hombre pasa la mayor parte del día dentro del trabajo. En la medida en que el ser humano encuentre satisfacción en el desempeño de sus funciones, esto se verá reflejado en otros aspectos de su vida tales como el aspecto familiar, social, etc.

Schultz (1991) señala que la Psicología Industrial nació de la necesidad de resolver los problemas que debían ser afrontados en ese tiempo y que exigían una pronta

atención. Entre los pioneros de este campo destacan las aportaciones de Walter Dill Scott, quien se pronunció a favor de la aplicación de la Psicología a la Publicidad y Hugo Muensterberg quien incursionó en la aplicación de la Psicología en las empresas, tomando en cuenta las diferencias individuales dentro de la selección de personal, creando el primer test para este fin.

Estableció como objetivos centrales de estudio de la Psicología en los ámbitos laborales:

- a)- Determinar las condiciones psicológicas requeridas para obtener una producción más alta y satisfactoria.
- b)- Seleccionar personas con características personales y habilidades acordes a los requerimientos del puesto a desempeñar.
- c)- Identificar la influencia de la organización sobre los trabajadores para lograr los mejores resultados.

Aun cuando las aportaciones anteriores fueron de gran importancia, la Primera Guerra Mundial fue en realidad la que provocó el primer gran desarrollo de la Psicología Industrial, ante la necesidad de desarrollar métodos eficaces para realizar el reclutamiento y selección de personas que pudieran desempeñar las funciones requeridas por la guerra, apareciendo la primera prueba de inteligencia de aplicación colectiva: el Army Alpha.

Posteriormente, surgieron las primeras publicaciones serias orientadas hacia la Psicología Industrial tales como el Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology y Organizational Behavior and Human Performance.

Asimismo, surgieron empresas de asesoría psicológica para la Industria quienes se enfocaron a estudiar y orientar fenómenos tales como la selección, la rotación de personal, los estilos de liderazgo, etc.

Por otro lado, las universidades conjugaron esfuerzos en la formación de profesionistas que pudieran incursionar en este campo, revisándose los programas de estudio y rediseñándose nuevos planteamientos para tal fin.

Al desarrollarse laboratorios psicológicos para estudiar fenómenos de mayor complejidad tales como la motivación, la interacción humana, etc., se pudo ampliar el campo de la investigación en Psicología.

A raíz de la Segunda Guerra Mundial y de la postguerra se incrementó el número de empresas que realizaron la contratación de Psicólogos de tiempo completo, quienes se dedicaban al estudio y resolución de los problemas que se presentaban en la empresa en cuestión, y la utilización de pruebas psicológicas dentro las organizaciones aumentó considerablemente.

Schultz (1991) considera que la Psicología Industrial tiene que ver con todos los aspectos de la vida en el trabajo, ya que se involucra en la contratación y adiestramiento del personal, en la evaluación del trabajo, la motivación y la satisfacción de los empleados, así como en aquellos factores que rigen el desarrollo personal y la productividad de la empresa.

De ahí que la Psicología Industrial sea entendida como la aplicación de los métodos, hechos y principios de la ciencia de la conducta a los trabajadores (Schultz, 1991).

Recientemente se ha desarrollado un nuevo concepto de esta rama de la Psicología, conocida como Psicología Organizacional, la cual estudia no solo aquellos fenómenos que se desarrollan dentro de la Empresa como lo hace la Psicología Industrial, sino que también centra su atención en los factores ambientales en que se desenvuelve la Organización, analizando la influencia e interacción de problemas tales como la motivación, la productividad y la moral del trabajador, así como en la intervención de aspectos de organización, manejo de conflictos y cambios organizacionales.

Schein (1992) señala que al ser toda organización un sistema social complejo requiere ser estudiado como tal, a fin de que pueda ser comprendido el comportamiento de sus trabajadores.

En este sentido, el autor puntualiza tres aspectos de interacción: a) el individuo, b) el dirigente de la organización y c) el consumidor. Esto es, la organización para el individuo viene a representar ciertos patrones no sólo de índole económico, sino que también engloba los de carácter personal o psicológico como es la identidad, el autoconcepto, el sentido de pertenencia, entre otros; así como las de tipo social y cultural.

En cuanto a la organización, el dirigente al representarle, va a ejercer una fuerte influencia no sólo en el destino de la empresa, sino que también en todas las implicaciones que su puesto ejerce sobre los trabajadores, que van desde la

formulación de políticas, reglas, etc. hasta aquellas que tienen que ver con el liderazgo, tipo de autoridad, comunicación, motivación, etc.

Por último los consumidores, que bajo su perspectiva social, cultural y psicológica demandarán o rechazarán los productos y/o servicios de las organizaciones; ejerciendo gran influjo sobre la empresa, al mismo tiempo que ésta también lo hará.

Congruente con ello, la psicología organizacional incluye en su estudio las funciones y procesos que definen la atmósfera sociopsicológica del trabajo en una organización.

En base a los factores de influencia que se ejercen en el ambiente de trabajo, se ocupa de las actividades y comportamientos que repercuten en la empresa y en sus integrantes, como es el estilo de liderazgo, la motivación, la comunicación y los grupos sociales que la conforman.

En resumen, la psicología organizacional afecta la carrera laboral del individuo, es decir, sus motivaciones, el liderazgo que le imponen y el que ha de ejercer en la empresa en donde trabaja son factores que determinan la calidad de su vida laboral y con ello, las satisfacciones que lleva consigo.

## **1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION**

Pocas personas trabajan solas, casi siempre lo hacen en grupos, como puede ser en equipo o unidad que labora en una línea de montaje o bien en el departamento de una empresa.

Grados (1988) señala que las personas requieren apoyarse en las demás, debido a que no pueden satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismos, ya sea porque no cuentan con las habilidades, el tiempo, la fuerza o la perseverancia requeridas.

Sin embargo, cuando descubren que uniendo sus esfuerzos pueden hacer más de lo que obtendrían solos, se concibe la idea de organización, basada en el esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. La segunda idea básica es la de alcanzar objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. La tercera implica la división del trabajo, es decir, comprende la distribución de las actividades en función de las habilidades de cada persona. Con ello, se encuentra implícito la jerarquización de la autoridad, como una función integradora que asegure que todos los miembros están buscando objetivos comunes (Grados, 1988; Schein, 1992).

Con este esquema conceptual, la organización se entiende como aquella coordinación planeada de las actividades de un grupo de personas que buscan lograr un objetivo común, mediante la división del trabajo, las funciones y bajo la autoridad ejercida por los superiores (Schein, 1992).

Arias Galicia (1988) concibe a la organización como un proceso dinámico formado por subsistemas (departamentos, áreas, unidades, etc.) que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades del ser humano en forma integral.

Robbins (1987) a su vez, define a la organización como una unidad social formada por dos o más personas, que interactúan para alcanzar una o varias metas en común.

### 1.2.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

En cualquier organización se debe elegir una estructura apropiada, de manera que las funciones se agrupen de acuerdo al trabajo que se debe hacer, las personas con las que se cuenta y el lugar en donde se debe realizar el trabajo (Grados, 1988).

La estructura organizacional comprende los niveles jerárquicos, la división en departamentos o áreas especializadas y la localización tanto física como geográfica del personal en general, siendo éstos tres factores los que determinan la complejidad de una empresa. También estará determinada por la formalización, entendida como el grado de lineamientos o libertad de acción que la persona tiene en la realización de su trabajo. Otro aspecto determinante de la estructura de una empresa es la centralización o descentralización de la toma de decisiones.

Otros factores son los relacionados con el tamaño de la empresa y aquellas que se vinculan con la situación del mercado, ya que la organización debiera de producir cambios al interior de ella para ubicarse en una esfera de competencia y vigencia.

Robbins (1987) señala que los altos dirigentes de una empresa tienden a elegir un tipo de estructura que les permita aumentar o mantener tanto el poder como el control sobre sus subordinados.

En la realidad existen dos tipos básicos de estructura dentro de las organizaciones: las de carácter formal, que se definen como la designación por parte de la empresa tanto de una estructura jerárquica como de los grupos de trabajo requeridos y los informales

que comprenden aquellas relaciones que se desarrollan debido al contacto informal de los miembros de la organización.

### 1.3 LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Un grupo se define como una unidad social constituida por dos personas como mínimo que poseen un conjunto de normas sociales que regulan la conducta de los miembros. Como resultado de tal interacción se crean las relaciones de posición social.

Los grupos pueden cambiar y cambian, no sólo en miembros, sino también en estructura o modelo de relaciones dentro de ellas. Además, los grupos no siempre surgen como resultado de un plan específico. Cuando las personas se enfrentan a un problema común que no puede ser resuelto individualmente, tienden a actuar entre sí de tal manera que forman grupos.

Los grupos pueden variar su tamaño dependiendo del fin con que fueron creados. Algunos están formalmente organizados, con reglas escritas y oficiales, mientras que otras son reuniones muy sencillas de individuos que se juntan de cuando en cuando con propósitos sociales.

Los psicólogos han realizado la distinción entre los grupos informalmente organizados y los formalmente organizados.

Estos últimos cuentan con una estructura jerárquica establecida por la organización, con funcionarios electos y reglas que gobiernan la conducta de los miembros de la organización. Mientras que en los grupos informales no existen normas ni códigos de conducta escritos.

Sin embargo, ya sean formales o informales, todos los grupos tienen una estructura que consiste en relaciones de estatus y de rol, así como de normas sociales que afectan la conducta de los miembros. Además, todos los individuos de los grupos comparten algunos motivos en común, y tienden a comportarse de manera diferente en las situaciones de grupo que cuando se encuentran solos.

Otro aspecto importante en relación con los grupos es que organizados formalmente, contienen cierto número de subgrupos pequeños e informales; en muchos casos, las actividades de los grandes grupos sólo son comprensibles cuando pueden ser vistos a través de los subgrupos informales.

Ejemplo de ello, se encuentra en los estudios realizados en Hawthorne en donde se trabajó con un grupo de 14 obreras que laboraban en una de las secciones de la planta. La investigación consistió en introducir a un observador dentro del grupo informal, quién después de tres semanas logró identificarse con los empleados, lo cual permitió que éstos se comportaran de manera normal.

El observador se percató que dentro del grupo existían normas propias de acción y producción, intereses comunes, disponibilidad para ayudarse unos a otros, valorando

la amistad y la aceptación y evitando aquello que pudiera llevarlos a la desaprobación de otros miembros fomando un grupo de gran cohesión.

Como parte del estudio la empresa introdujo un nivel de producción y un programa de incentivos para incrementar la productividad, sin embargo los empleados estipularon un nivel de producción diaria justa y segura que no superaba a la establecida por la compañía. Los trabajadores consideraban que si cumplían o rebazaban el nivel de productividad impuesto por la empresa, elevaría el nivel mínimo y los obligaría a trabajar más arduamente, por lo que preferían trabajar a un ritmo bajo de producción, aún cuando esto les impedía obtener un mayor ingreso. Así mismo, aún cuando sus niveles de producción podían ser más altos, los trabajadores preferían no hacerlo para no violar las normas preestablecidas dentro del grupo, y no hacerse acreedores a las sanciones establecidas por éste, las cuales consistían en burlas e incluso castigos físicos (Schultz, 1991).

Este estudio demostró que las reglas de producción estaban más ligadas a las relaciones interpersonales de los trabajadores dentro de sus grupos informales y con las normas establecidas dentro de éstos grupos, que con los parámetros establecidos por la dirección de la empresa.

En la organización siempre se van a encontrar diferentes tipos de grupos, algunos formales derivados para la realización de una actividad en particular y otros, los informales nacidos de la necesidad que las personas tienen de interactuar o bien, dadas por situaciones como la similitud de intereses, proximidad física, entre otras (Schein, 1992).

### 1.3.1 FORMACION DE LOS GRUPOS

Uno de los aspectos que se ha estudiado a partir de los grupos formales e informales que se presentan en toda organización, es precisamente cómo se forman éstos.

Robbins (1987) señala que existe un patrón general de cómo se desarrolla un grupo a partir de cuatro etapas: formación, conflicto, organización y realización.

La primera está dada por la incertidumbre de los miembros del grupo ante la finalidad, estructura y liderazgo siendo posible hablar de que existe formación cuando los integrantes se consideran parte del grupo.

El conflicto se caracteriza por la resistencia que presentan los miembros al control ejercido por el grupo, esta etapa concluye con el ejercicio de un tipo de liderazgo.

En la tercera etapa surgen relaciones estrechas con un fuerte sentido de identidad y camaradería entre los integrantes y finaliza cuando existe una estructura y expectativas afines que definen el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo.

En la última etapa, la estructura es funcional y aceptada y lo que se busca no es conocer y entender a los demás, sino llevar a cabo las tareas que les son encomendadas.

Otro de los autores que se ha avocado al estudio de la formación de los grupos es Certo (1986), quién señala que estos atraviesan por cuatro fases que a pesar de que existen algunos aspectos que se equiparan con Robbins (1987), más bien son las etapas que proceden después de haberse conformado un grupo.

El autor las clasifica en:

- **Aceptación.**- Una vez que la desconfianza entre los miembros del grupo es superada, se presenta la confianza y aceptación general.

- **Comunicación y Toma de Decisiones.**- Existiendo la confianza y aceptación se establecen canales de comunicación adecuados entre los integrantes, lo que les permite realizar la toma de decisiones.

- **Solidaridad del Grupo.**- A medida que se fortalecen las etapas anteriores se establece un compromiso entre los miembros del grupo disminuyendo la competencia y orientándose hacia el éxito del mismo.

- **Control del Grupo.**- En esta etapa se aprovechan las habilidades de cada integrante para llevar a cabo las actividades en forma coordinada.

En otras palabras, se puede decir que un grupo se forma a partir de la unión de dos o más individuos que interactúan en forma interdependiente para lograr objetivos comunes y que además, atraviesan por una serie de etapas, que no necesariamente se presentan de manera gradual.

### 1.3.2. FUNCIONES DE LOS GRUPOS

Las funciones de los grupos están encaminadas a cumplir tanto con los objetivos organizacionales como con los de los trabajadores simultáneamente, si lo anterior se logra, los grupos funcionan de manera adecuada, encontrando satisfacción intrínseca en su trabajo lo cual se reflejará en la productividad de la empresa.

Schein (1992), afirma que las funciones de los grupos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Funciones Organizacionales Formales:** están encaminadas a cumplir con los objetivos de la organización e involucran aspectos como la toma de decisiones, aportación de ideas novedosas para mejorar los procedimientos preestablecidos, solución rápida a los problemas que se presenten, entre otras.
- **Funciones Psicológicas Individuales de los Grupos:** abarca la satisfacción de aspectos psicológicos de los miembros del grupo tales como reducir la inseguridad, la impotencia y la ansiedad, incrementar la autoestima, y proporcionar un sentido de identidad.
- **Funciones Múltiples o Mixtas:** satisfacen las demandas tanto organizacionales como psicológicas de los miembros del grupo, lo que permite la unificación de dichas necesidades, creando un sentido de lealtad y compromiso mutuo.

Además de los factores psicológicos mencionados por Schein, Robbins (1987) señala que a través de los grupos, los miembros satisfacen necesidades de estatus además de que les es posible lograr metas que de manera individual les sería difícil realizar. Así mismo los integrantes pueden ejercer poder entre ellos mismos sin que esto implique las responsabilidades y obligaciones que conllevaría el ocupar un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

De lo anterior se puede concluir que existen funciones tanto organizacionales como individuales que los grupos deben conjuntar y satisfacer simultáneamente para que ambas partes logren sus objetivos. Si esto se logra, la organización disminuirá el riesgo de que se lleguen a presentar problemas con los empleados tales como insatisfacción, ausentismo, rotación de personal y disminución de la productividad entre otros.

Sin embargo, como en toda interacción humana, también entre los grupos de una empresa surgen diferencias lo cual va a afectar a la organización de manera directa, ya que la competencia intergrupala va a impedir que se establezcan vías adecuadas de comunicación llegando inclusive a ocultar información necesaria para la realización de las tareas, o a detener procesos importantes no únicamente para el departamento en cuestión sino en general para la productividad de la empresa misma. Estos conflictos pueden presentarse entre los subgrupos que se formen dentro de un departamento o inclusive en una escala mayor, como por ejemplo entre departamentos o entre áreas.

Schein (1992), señala que cuando existe una marcada competencia entre los grupos se presenta un alto grado de unión y lealtad en cada uno de ellos, orientando sus

esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas, así mismo pasarán de un estilo de liderazgo democrático a autocrático, en donde un único líder será el que dirija a los miembros del grupo, visualizándose en este sentido una mejor organización interna. Cada uno de los grupos que compiten se formará un estereotipo negativo del otro y se sobrevalorarán a sí mismos.

Una vez que se da un ganador, se presentará un fenómeno diferente en base al resultado de la competencia. El grupo perdedor tratará de justificar su derrota, buscando un culpable ya sea fuera o dentro del mismo grupo lo que llevará a una desintegración de los miembros, reviviendo los problemas anteriores entre ellos. Por otra parte, se mantendrán en un estado de tensión ya que el resultado no confirma el estereotipo propio ni el que se habían formado del grupo oponente, estando más dispuestos a trabajar para demostrar que son mejores que el otro.

Contrariamente, el grupo ganador se muestra más relajado, manteniendo la unión y lealtad y incluso incrementándola. Su objetivo principal no estará en el cumplimiento de sus responsabilidades sino que se orientará a satisfacer sus propios fines. El resultado fortalecerá el estereotipo positivo propio que se habían formado así como el negativo del grupo oponente, perdiendo el espíritu de lucha.

Como se puede ver, la competencia intergrupala no tiene efectos positivos, sino por el contrario, distrae los esfuerzos de los trabajadores alejándolos de las metas de la organización.

Para tratar de evitar estas situaciones, Schein (1992) postula algunas alternativas de solución como son el establecer un objetivo común, tratar de localizar un enemigo externo para lograr que ambos grupos compitan con él y no entre ellos, hacer que los líderes de cada grupo interactúen y que posteriormente transmitan las conclusiones a sus seguidores o bien establecer entrenamientos vivenciales para hacer que ambas partes analicen la situación y lleguen a conclusiones comunes.

Como se mencionó anteriormente, la competencia entre los grupos afecta de manera importante a la organización trayendo consigo pérdidas cuantiosas para la empresa, así como alteraciones a nivel psicológico de los miembros. Por lo anterior una de las tareas importantes para el Psicólogo Organizacional es dar alternativas de solución que permitan el reestablecer canales de comunicación efectivos entre los grupos, incrementando su interacción y disminuyendo las resacas que existan entre ellos, lo cual constituye un verdadero reto.

#### **1.4 FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

##### **1.4.1 MOTIVACION**

La motivación ha sido y continúa siendo uno de los factores principales de interés que ha llamado la atención de diversos estudiosos de la materia, los cuales han realizado diferentes investigaciones con el fin de explicar dicho fenómeno.

A partir de esto se han desarrollado numerosas teorías a lo largo de la historia con características propias que responden a las necesidades de la época en que fueron realizadas, teniendo así el Modelo de Fuerza y Coerción.

Dicho modelo fue utilizado desde la época de los egipcios hasta la Segunda Guerra Mundial. Durante éste período los principales motivadores eran el castigo y la represión, utilizando el maltrato físico para lograr que la gente produjera los estándares requeridos sin tomar en cuenta al trabajador.

A partir de esto se puede observar que el modelo es totalmente inadecuado, ya que es imposible concebir al castigo, la represión y el maltrato físico como un motivador de la conducta, sino por el contrario, son factores que denigran al trabajador y producen en ellos insatisfacción y rebeldía, que son perjudiciales para la empresa.

Posteriormente se dio un modelo que tenía como base fundamental dos posturas: el económico y el mecánico. Entre los principales exponentes del modelo económico se encuentran: Taylor (1983) y Weber (1970), citados en Mancebo del Castillo (1990).

Todos ellos consideraban al hombre como una máquina sin sentimientos, el cual sólo era capaz de realizar tareas simples y detalladas, requiriendo una supervisión estrecha para poder funcionar. Además, estos autores consideraban que los esfuerzos de los trabajadores estaban basados en las recompensas económicas que pudieran recibir a cambio de su trabajo, por lo que señalan al dinero como el principal motivador.

Dentro del modelo mecánico se encuentran los trabajos del Condicionamiento Operante realizados por Skinner en 1968, citado en Brown (1980) quien señala que la conducta se encuentra condicionada por las recompensas que se obtienen del medio ambiente. Así mismo establece que las conductas que la empresa considera benéficas para lograr sus metas deben ser reforzadas para que lleguen a formar parte del comportamiento del trabajador.

El modelo representó situaciones favorables para el empleado, sin embargo las investigaciones que se han realizado a través del tiempo demuestran que el dinero no es el único factor que conduce a un trabajador a permanecer en una empresa y cumplir satisfactoriamente con su trabajo. Aún cuando los trabajos de Skinner constituyeron un avance importante dentro de las teorías de la motivación no deja de ser un modelo radical en el que no se toman en cuenta factores de la personalidad del sujeto, convirtiéndolo en un robot que responde únicamente ante un estímulo.

Posteriormente se desarrolló el modelo de crecimiento o sistema abierto donde se encuentran los trabajos de Maslow y Herzberg en la década de los cincuentas, Strauss y Sayles, McGregor, McLeland y Argyris en la década de los sesentas, citados en Mancebo del Castillo (1990).

Abraham Maslow señala que el hombre atraviesa por diversos estados de necesidad los cuales deben ser satisfechos para poder pasar a una necesidad de orden superior. Ubica dichas necesidades dentro de una pirámide en donde se encuentran: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o de pertenencia, de estima y de autorrealización. Considera que el hombre siempre se encuentra en un estado de

"necesitado" dado que en el momento en que se logra satisfacer una demanda, de inmediato se presentara otra que siga en la escala establecida por lo que siempre se estará insatisfecho.

Por otra parte, en los estudios de Herzberg se describen dos factores motivacionales los cuales al estar presentes o ausentes no necesariamente producirán satisfacción o insatisfacción en el trabajador; dichos factores son intrínsecos y extrínsecos. Entre los factores intrínsecos se encuentran el logro y el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo que ofrezca la empresa, la responsabilidad del trabajo y las posibilidades de mejorar entre otras. Dentro de los extrínsecos están las políticas y la administración de la empresa, las relaciones con jefes, compañeros y subordinados, el prestigio, la seguridad y las condiciones de trabajo así como la remuneración económica.

McClelland concibe unicamente tres motivadores de la conducta humana, los cuales son: necesidad de logro, poder y afiliación. Dentro de las necesidades de logro se encuentran las actividades que se deben realizar de manera innovadora para cumplir con los objetivos tanto de la empresa como con las necesidades propias del sujeto, llevándolo a destacar y conseguir puestos de mayor nivel jerárquico.

En las necesidades de poder, el principal motivador es la influencia y control que se puede ejercer sobre los demás. Estas personas resultan eficientes si logran canalizar esta necesidad de poder hacia el logro de los objetivos organizacionales anteponiéndolos a los propios. Dentro de las necesidades de afiliación se tiene como punto central las relaciones interpersonales que se llegan a establecer dentro del grupo laboral.

McGregor por su parte postula dos puntos de vista extremistas sobre las características propias del trabajador, los cuales se conocen como: Teoría "X" y Teoría "Y".

Dentro de la Teoría "X" se afirma que los empleados sienten un rechazo por el trabajo, tratando de evitarlo en la medida de lo posible, son poco ambiciosos y evitan correr riesgos así como afrontar los problemas que se presenten, dejando que sean sus jefes inmediatos quienes los resuelvan y necesitando de una supervisión estrecha para realizar su trabajo.

Por otra parte, en la Teoría "Y" se afirma que los empleados consideran al trabajo como algo natural y gratificante, son creativos y capaces de autodirigirse sin la necesidad de una supervisión estrecha por parte de sus superiores.

Como se puede observar, esta teoría es extremista y radical ya que describe al hombre como flojo e irresponsable por una parte y por otra creativo, responsable y capaz de responder a los retos que se le presentan, sin considerar un punto central de equilibrio y sin tomar en cuenta que un mismo trabajador puede ir de un extremo a otro dependiendo de las circunstancias dadas por la organización.

En base a lo anterior, Strauss y Sayles aportan la Teoría "Z" en respuesta a la radicalidad de las teorías expuestas anteriormente. Dicha Teoría señala que el individuo tiende a buscar y aceptar nuevas responsabilidades, es creativo llegando a diseñar nuevos métodos para mejorar los procedimientos preestablecidos, prefiere las actividades donde sea necesario afrontar los problemas que se presenten y darles una

solución rápida y eficaz, así mismo considera que a través de programas motivacionales se logran mejores resultados que al utilizar el castigo y el control externo.

Se puede concluir que la gente busca sentirse importante, ser informada de lo que pasa en la empresa, sentirse parte de su grupo de trabajo y ser reconocido por sus propios méritos. Para lograr esto, la Empresa debe reconocer los logros de su personal, mantenerlo informado, ejercer un liderazgo democrático donde los jefes permitan a los empleados participar en la toma de decisiones y exponer sus puntos de vista.

Por lo anterior, el éxito de la Empresa se basará en la creación de condiciones propicias, de tal manera que los miembros de la Organización sientan que la única forma de satisfacer sus propios intereses, es encaminando sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, haciéndolo por convicción e interés propio.

Posteriormente, Chrys Argyris afirma que las características del trabajador no son acordes a los requerimientos que la empresa exige de sus empleados, ya que los trata como personas inmaduras, pasivas y dependientes, capaces de realizar únicamente trabajos de tipo operativo a los que es necesario exigir un determinado nivel de producción marcándoles tiempos de entrega para asegurar que su trabajo estará listo a tiempo. Sin embargo, la autora comenta que los empleados a lo largo de su vida pasan de un estado de pasividad a uno de constante actividad, de ser dependientes a

un estado de independencia así como de un estado de inconsciencia a uno donde el trabajador será capaz de ejercer autocontrol sobre su conducta.

En base a lo anterior, la autora concluye que es indispensable cambiar el sistema tradicional que se da en las organizaciones para permitir al trabajador comportarse de una manera madura y por ende sentirse motivado.

Así mismo, Bellows (1961) define otros dos modelos motivacionales los cuales son: Autocrático y Psicológico.

En el modelo Autocrático sostiene que las órdenes son dadas únicamente por los superiores, sin que el subordinado pueda opinar o cuestionar dichas ordenes, haciéndose acreedores a un castigo en caso de que no cumplan con lo solicitado por sus jefes.

En el modelo Psicológico se toman en cuenta los sentimientos y las necesidades de los trabajadores, considerando sus aportaciones como parte importante para poder tomar decisiones, estableciendo buenas relaciones interpersonales así como vías de comunicación entre jefes y subordinados.

Cabe aclarar que para que éste modelo sea efectivo es necesario que los empleados cuenten con habilidad para expresarse, que muestren interés en participar y que estén conscientes de la importancia de sus aportaciones, si esto no se da el modelo será inoperante.

En la actualidad se han desarrollado otras teorías que proporcionan otras alternativas para la motivación de los empleados, entre las que se encuentran la Teoría ERG o Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento, la Teoría del Establecimiento de Metas, Teoría de la Equidad así como la Teoría de las Expectativas.

La Teoría ERG esta basada en la teoría desarrollada por Maslow, aunque el autor, Clayton Alderfer reduce el número de necesidades de cinco a tres unicamente, las cuales son: a) de existencia siendo estas las necesidades básicas que el individuo debe satisfacer para subsistir, corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow; b) necesidades de relación las cuales se centran en la interacción y establecimiento de relaciones interpersonales, correspondiendo a las necesidades sociales y de estima de Maslow; y por último las de crecimiento en donde el deseo fundamental es alcanzar un desarrollo personal y profesional, el cual corresponde a las necesidades de autorrealización.

Las diferencias básicas entre las dos teorías son, que mientras Maslow refiere que es necesario satisfacer las necesidades de orden inferior dentro de la pirámide para poder pasar a la de un mayor nivel, Alderfer postula que todas ellas pueden presentarse simultáneamente, dando un modelo más dinámico y congruente con la situación real del individuo.

La Teoría del Establecimiento de Metas fue desarrollada por Gene Broadwater, este autor señala que los trabajadores se fijan metas específicas las cuales luchan por alcanzar dentro del trabajo, por lo que él considera que éste es el aspecto central de la

motivación. Por lo anterior el autor propone que el establecimiento de metas por la empresa permitirá mejorar el desempeño de sus empleados.

El autor señala que para cumplir metas difíciles se requiere de mayor esfuerzo del trabajador dado que implican un reto mayor para él, si a esto se le auna la retroalimentación del jefe inmediato respecto a su desempeño y logros obtenidos, el rendimiento de este empleado será más alto. Un aspecto importante dentro de ésta teoría es el hecho de que se debe dar a los empleados la oportunidad de fijar sus propias metas, ya que esto se convierte en un compromiso más que en una obligación para él, por lo tanto, las metas serán aceptadas y valoradas como un objetivo individual que va a permitir cumplir con los objetivos de la organización.

Dentro de la Teoría de la Equidad se afirma que los empleados tienden a comparar el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con los que consiguen otros trabajadores que están a su mismo nivel. Si no existen diferencias se considera que hay un estado de equidad, pero si éste no se cumple se crea un estado de injusticia en donde el empleado siente que no se le está valorando ni remunerando como él merece.

Por lo anterior el empleado tenderá a modificar su situación, ya sea incrementando sus esfuerzos para mejorar su situación, induciendo a los demás a cambiar sus resultados, escogiendo otro punto de referencia o renunciando a la organización para buscar otras alternativas fuera de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, será necesario que las empresas establezcan el otorgamiento de incentivos en base a juicios objetivos, sin dejarse llevar por preferencias personales o compadrazgos para que el personal cuyo desempeño es bueno en realidad sea retribuido eliminando los estados de injusticia reales, lo cual incrementará la motivación del personal y por ende la productividad de la empresa.

Finalmente, la Teoría de las Expectativas postulada por Vroom establece que la conducta de un individuo está determinada por las expectativas del resultado que obtendrá al realizar una tarea y de la importancia que éste último tiene para el sujeto. Se puede decir que entre mayores sean sus expectativas respecto al resultado, mayor será el esfuerzo que el sujeto presente dentro de su desempeño.

La teoría resalta la importancia de los premios otorgados por la empresa en base al rendimiento, aunque será importante analizar si las recompensas otorgadas por la Organización cubren las expectativas de sus empleados. Por otra parte, es importante que las empresas no otorguen estos premios basados en la antigüedad, la dificultad del trabajo, etc., ya que de ésta manera, los incentivos no son acordes al esfuerzo o desempeño de los trabajadores y pierden su condición de premio, por lo que las expectativas de los empleados quedan insatisfechas reflejándose en su productividad.

En base a lo expuesto en las teorías analizadas se puede concluir que a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas posturas que pretenden identificar cómo actúan los trabajadores dentro de la empresa y qué es lo que les motiva. Así se encuentran desde posturas totalmente deshumanizadas en donde el empleado es una simple máquina la cual únicamente tiene por objeto el ser productivo para la organización, sin

importar sus opiniones o sentimientos, hasta los modelos más actuales donde se concibe al trabajador como un ser pensante, autónomo, capaz de fijarse metas y objetivos propios y esforzarse por llegar a cumplirlos.

Todos estos modelos, a pesar de encontrarse en polos opuestos dieron respuesta a las situaciones presentes en la época que fueron creados, aunque se puede afirmar que los modelos actuales tienen un enfoque mucho más humano, visualizando aspectos de la personalidad de los individuos y dándoles la importancia y valor que tiene el recurso humano dentro de la organización.

Aunque existen muchas teorías de motivación no se puede hablar de que una sea mejor que otra, sino que en base a las características propias de cada empresa, el liderazgo que se ejerza en ella, etc. deberá establecerse el modelo motivacional que se apegue a sus necesidades y el que se considere que puede ser el más adecuado.

#### **1.4.2 CONTRATO PSICOLOGICO**

Además de las obligaciones y responsabilidades estipuladas dentro del contrato de trabajo que se establece en el momento en que la empresa acepta a un candidato como miembro formal de su equipo, existe también un convenio no escrito entre la empresa y sus trabajadores el cual va a determinar en gran parte el comportamiento organizacional. A dicho convenio se le conoce con el nombre de Contrato Psicológico.

El Contrato Psicológico está determinado por la reciprocidad existente por un lado, en las expectativas que el empleado tiene al ingresar a laborar en una empresa y lo que está dispuesto a dar a cambio y por otro lado, lo que la organización espera de sus empleados y lo que les ofrece a cambio.

Huse (1980) comenta que entre las organizaciones y los empleados existe una interdependencia, en donde se establece una relación de obligación mutua. Esto implica que ambas partes deben verse beneficiadas con dicha interacción, ya que de lo contrario la relación laboral será interrumpida por alguna de las dos partes.

Cabe mencionar que el individuo al ingresar a una empresa presenta ciertas necesidades de diverso orden tales como lo económico, lo social, de desarrollo, de formación, etc., las cuales deben ser satisfechas. Por lo que, si la organización no le permite cubrirías, éste subordinará las metas de la empresa a la satisfacción de las propias sin que se cumplan los objetivos de la organización.

Así mismo, es importante señalar que el contrato psicológico es un convenio dinámico que debe adaptarse constantemente a medida que cambian las necesidades de los empleados y de la empresa en base a los requerimientos ambientales, nuevos retos de la organización y del trabajador, etc.

Finalmente se puede decir que si las características del contrato psicológico no satisfacen las expectativas de los empleados, ésto determinará que se presenten algunos fenómenos negativos tales como el ausentismo, las liquidaciones de personal,

la disminución de la productividad de la empresa así como índices altos de rotación de personal, trayendo consigo consecuencias negativas para la organización.

### 1.4.3 LIDERAZGO

Como se ha visto con anterioridad, los esfuerzos de los empleados deben ser coordinados por una persona que los guíe y encamine hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin ésta guía, los trabajadores manejarán metas diferentes que repercutirá en los resultados y la productividad de la empresa. Se puede decir que gran parte del éxito o fracaso de una organización está dado por el tipo de liderazgo que se ejerza.

En base a esto es comprensible que los Psicólogos hayan orientado sus esfuerzos para poder identificar las características deseables de las personas que ejercerán un estilo de liderazgo, y la eficiencia de las decisiones que toman, además de la capacidad para establecer buenas relaciones con sus subordinados así como canales adecuados de comunicación con los mismos.

Aún cuando los términos de dirección y liderazgo se han utilizado indistintamente, Rodríguez (1988) comenta que no es posible utilizarlos como sinónimos ya que existe una diferencia importante entre ambos. Señala que un "director" se puede concebir como la persona que es asignada de manera formal por la organización, mientras que el "líder" obedece más a aspectos de personalidad propios del individuo que le permite

influir sobre la conducta de los demás, siendo asignado por el grupo en que se desenvuelve.

Este mismo autor señala que el líder debe contar con ciertas capacidades para poder fungir como tal, entre las que se encuentra el hecho de poder entender por qué las personas actúan de determinada manera y predecir sus reacciones, ser capaz de motivar a sus seguidores, orientar los esfuerzos de sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos así como dar un seguimiento y coordinación a los mismos, además de ejercer autoridad y poder sobre ellos.

En este sentido, Rodríguez (1988) describe diferentes estilos de liderazgo, siendo los principales:

- **Autocrático:** en este estilo se ejerce un liderazgo totalitario donde lo único que cuenta es la opinión de la persona que lo ejerce sin tomar en cuenta el punto de vista de los empleados. Por lo general, éste líder se muestra autoritario sin ser capaz de recibir retroalimentación de sus subordinados, utilizando el castigo y el miedo como principales motivadores para la realización del trabajo. Este tipo de liderazgo está representado por los capataces de años atrás aunque aún en nuestros días dicha postura sigue siendo utilizada.

- **Democrático:** en este estilo la participación y opinión de los subordinados es altamente reconocida, el líder es capaz de recibir retroalimentación e inclusive críticas de los empleados. Aquí se toma en cuenta la opinión de los subordinados haciéndoles

participes de las decisiones que se toman. Este estilo se relaciona con personas dinámicas, creativas y comprometidas con su trabajo.

A lo largo del tiempo se han desarrollado diferentes teorías para describir el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones. Estas teorías, al igual que en las de motivación van desde líderes que se muestran como verdaderos dictadores, los cuales no aceptan cuestionamientos ni sugerencias de sus subordinados sino que se centran unicamente en ordenar, hasta las teorías contemporáneas donde se pone de manifiesto un enfoque humanístico y psicológico dado que toman en cuenta los sentimientos, motivaciones y necesidades de los trabajadores más que en unicamente coordinar su trabajo.

Dentro de éstas teorías se encuentra la denominada **Liderazgo Situacional** desarrollada por Paul Hersey y Kennet Blanchard (1981) citado en Rodríguez (1988), en donde los aspectos de mayor importancia son las relaciones humanas, las tareas que se asignan y las capacidades y actitudes de los seguidores (madurez). Cabe resaltar que ésta última variable es introducida precisamente por la teoría de Liderazgo Situacional a diferencia de las anteriores que se han desarrollado con enfoque humanístico.

Esta teoría establece que el tipo de situación que se presente y las características propias de cada subordinado van a determinar el estilo de liderazgo que se debe utilizar.

Dicho enfoque muestra un modelo mucho más dinámico y flexible el cual puede ser ajustado dependiendo de las necesidades que habrá que afrontar y resolver en el momento.

En base a lo anterior se describen cuatro estilos básicos de liderazgo:

- **Ordenar:** consiste en que el líder decide el cómo, cuándo y dónde se debe realizar la tarea sin dejar mucho que decir al empleado que lo va a llevar a cabo, por el contrario, éste se dedica a obedecer quedando bajo una supervisión estrecha para asegurarse de que el trabajo será realizado como fue solicitado.

- **Persuadir:** en este tipo de liderazgo el jefe pide la opinión de sus seguidores y los escucha aunque finalmente él es quien tiene la última palabra, explicando el por qué de su decisión a sus seguidores.

- **Participar:** en este tipo de liderazgo tanto el jefe como el subordinado toman las decisiones en conjunto y de común acuerdo.

- **Delegar:** en este tipo de liderazgo el jefe confía plenamente en sus subordinados tomándolos como verdaderos colaboradores, estando seguro de que se cumplirán los objetivos fijados sin tener la necesidad de supervisarlos.

Así mismo, ésta teoría establece cuatro tipos de seguidores correspondientes a los estilos de liderazgo antes mencionados, estos son:

- **Ordenar:** el trabajador no está motivado ni cuenta con las capacidades necesarias para realizar la tarea, siendo capaz de desarrollar únicamente funciones de tipo operativo donde no sea necesario dar una respuesta rápida a los problemas sino únicamente apegarse a las instrucciones recibidas.

- **Persuadir:** el subordinado se encuentra más motivado y cuenta con mayores capacidades que en el caso anterior aunque sin poder aún manejarse de manera independiente.

- **Participar:** se da cuando el subordinado en cierta medida quiere y puede realizar la tarea.

- **Delegar:** en éste estilo, el trabajador se encuentra totalmente motivado y cuenta con las habilidades y características necesarias para realizar las tareas encomendadas de manera eficiente, además de tener el potencial de dar soluciones rápidas a los problemas que se lleguen a presentar, siendo capaz de desenvolverse de manera independiente y autocontrolada.

Además de lo antes mencionado, Schein (1992) considera que los líderes van a ejercer diferentes clases de poder para lograr que sus subordinados sigan los lineamientos establecidos por ellos. Algunos otorgarán recompensas ya sea económicas, de reconocimiento, etc. para lograr controlar e influir en sus subordinados; otros utilizarán su autoridad para castigar, despedir, etc. si es que sus seguidores no se ajustan a sus puntos de vista; otros utilizarán los lineamientos, políticas y normas preestablecidas por la empresa para que los trabajadores se

ajusten a ellas y poder dominarlos; otros dependerán del respaldo e identificación que tengan con su propio jefe, lo que les proporcionará seguridad y respaldo para hacer cumplir sus órdenes; y finalmente, otros en base a su capacidad, conocimientos o experiencia obtendrán el reconocimiento de sus subordinados como experto en la materia y digno de guiarlos y orientarlos ya que consideran que él sabe más que ellos, lográndo su colaboración.

Así mismo, éste autor señala que las funciones de los líderes pueden englobarse en dos principalmente: la **consideración**, la cual está orientada hacia el conocimiento y entendimiento de sus subordinados, considerándolos como seres humanos con los que es posible establecer una relación interpersonal dando un trato justo a los empleados, siendo coherente y objetivo al valorar, evaluar e imponer sanciones al personal; y la **facilitación** la cual está orientada a la organización del trabajo, la definición de metas y objetivos por cumplir así como la dirección, coordinación y seguimiento de las tareas encomendadas.

De todo lo anterior se puede concluir que a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías que tratan de determinar las características ideales que debe tener un líder para poder coordinar y controlar a los subordinados.

Cabe mencionar que en éste rubro, el papel de los Psicólogos dentro del proceso de selección cobra gran importancia ya que a través de la aplicación tanto de técnicas psicométricas como otras herramientas tales como la entrevista, la interpretación del lenguaje corporal, etc. pueden llevar a cabo la identificación de aquellas características necesarias para poder fungir como líderes formales dentro de una empresa.

También es importante señalar que en el actualidad existen otras teorías que presentan un enfoque más humanístico, dinámico y flexible, las cuales manejan diversos estilos de liderazgo, además del democrático y autocrático descritos tradicionalmente desde las primeras teorías que hablan del tema.

Para finalizar, se puede decir que los líderes para ser realmente eficientes deberán ajustar sus estilos de liderazgo al tipo de subordinados que conforman su equipo de trabajo. Además deberán orientar sus esfuerzos a dar un trato justo a los trabajadores, considerándoles como colaboradores más que como máquinas incapaces de sentir o pensar, así como permitiéndoles desarrollar sus propias potencialidades para lograr una armonía y motivación dentro de su departamento que acentúe el compromiso adquirido para el cumplimiento de los objetivos organizacionales basado en la colaboración de sus miembros.

#### **1.4.4 COMUNICACION**

Desde la aparición del hombre, la comunicación ha sido el canal a través del cual se han podido establecer las relaciones humanas. Gracias a ésta es posible transmitir a los demás ideas, información, etc. y permite la integración entre los grupos a toda índole, ya sea en el aspecto social, familiar o de trabajo.

La adecuada utilización de la comunicación permite que los empleados se sientan tomados en cuenta, con un mejor desempeño y satisfacción por una parte, y por otra

los jefes contarán con la colaboración de sus subordinados logrando así cumplir las metas establecidas.

Por lo anterior es claro suponer que entre los grupos de trabajo es indispensable que existan canales efectivos de comunicación ya que si esto no se da, repercutirá en el desempeño de los miembros de un grupo. La comunicación también se encuentra inmersa en la relación entre jefes y subordinados siendo un aspecto fundamental ya que entre mayor sea la comunicación entre éstos, se darán con menor frecuencia las acciones coercitivas por parte de quienes tienen la autoridad. Esto es, si los jefes permiten a sus subordinados expresarse, aportar sus ideas e inclusive realizar una retroalimentación mutua se podrán establecer canales adecuados de comunicación.

Por el contrario, si el jefe no acepta las aportaciones de sus subordinados o inclusive reprime cualquier opinión que no sea la suya provocará que existan barreras que harán imposible la comunicación entre ellos.

Robbins (1987) señala que existen cuatro tipos de barreras dentro de la comunicación, las cuales son: la filtración, la percepción selectiva, las emociones y el lenguaje.

La filtración corresponde a la manipulación que el emisor realizará de la información recibida para darle una orientación favorable a sus propios intereses perdiéndose la veracidad de la información. Esta barrera se verá acentuada entre mayor sea la pirámide jerárquica dentro de la empresa.

En la percepción selectiva los receptores seleccionarán aquella información que sea conveniente para ellos en base a sus motivaciones, necesidades, experiencias y educación por lo que sólo se percibe lo que se desea escuchar, lo cual no corresponde a la información real.

Se dice que las emociones impiden una comunicación efectiva debido a que si alguna de las partes involucradas se encuentra en un estado de enojo, tristeza, etc. esto no permitirá realizar una interpretación real de la información.

Dado que dentro de una empresa existen personas con diferentes niveles socioculturales, edad, etc., es importante tomar en cuenta estas características ya que van a determinar el lenguaje que debe utilizarse con cada miembro del grupo. La utilización de tecnicismos, palabras rebuscadas o poco claras impedirán que el mensaje llegue con claridad a las personas que lo reciben impidiendo el cumplir con las tareas como se requiere.

Además de las barreras descritas por Robbins (1987), Rodríguez (1988) señala que la resistencia de los empleados a dejarse conocer, la desconfianza que produce un jefe con el que es imposible tener contacto, la falta de planeación y organización y la ambigüedad en las responsabilidades y limitaciones del puesto son también barreras que impiden la comunicación.

Robbins (1987) comenta que a través de la retroalimentación que se establezca dentro de los grupos, la utilización de un lenguaje claro y sencillo, el que cada miembro escuche con atención a los demás y el controlar las emociones son aspectos que

pueden eliminar las barreras existentes y reestablecer los canales de comunicación dentro de la organización.

Finalmente, se dice que la comunicación se puede dar de manera vertical y lateral dentro de una empresa. En la comunicación **vertical** existen dos direcciones: la **descendente** que consiste en la comunicación que realizan los superiores hacia sus subordinados para comunicar instrucciones y metas a cumplir así como información relevante de la empresa; la **dirección ascendente** es la que establecen los subordinados con sus jefes para reportar resultados y productividad del trabajo realizado.

La comunicación **lateral** consiste en la comunicación que se establece entre los miembros de la organización que se encuentran dentro de un mismo nivel jerárquico, ya sea dentro del grupo de trabajo o la que se establece con grupos de otros departamentos o áreas de la empresa.

En base a lo anterior se puede concluir que la comunicación es un aspecto fundamental dentro de la vida del hombre ya que se aplica en todos los ámbitos donde se desenvuelve el individuo, ya sea dentro de su familia, los grupos sociales o su trabajo.

Es importante el favorecer una comunicación adecuada entre los miembros de un grupo ya que si esto no se da, existirán repercusiones importantes en el desempeño y logro de los objetivos organizacionales determinando el éxito o fracaso de una empresa.

## **1.5 FACTORES SOCIALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Como se ha mencionado con anterioridad, el hombre es un ser eminentemente social. En base a ésto se puede afirmar que el grupo familiar, social y laboral en que se desenvuelve determina gran parte de la conducta humana.

Por lo anterior es indispensable tomar en cuenta el entorno en que el individuo se ha desarrollado para poder determinar si sus características se apegan o no a los requerimientos de una empresa, ya que una vez contratado ésto influirá en el comportamiento organizacional.

### **1.5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se puede decir que cada organización cuenta con una cultura propia y única, lo cual estará determinada por las exigencias del medio ambiente y los objetivos que persigue la empresa.

Dicha cultura estará dada por las políticas, los manuales de procedimientos, el reglamento interno de trabajo, la evaluación de desempeño, las oportunidades de desarrollo, las prestaciones así como los sistemas motivacionales establecidos por la empresa entre otros.

Todo lo anterior tiene la finalidad por una parte de dar los lineamientos que regirán a los miembros que forman parte de la empresa, unificando los criterios a seguir, y por otra crear un sentido de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, adoptando una actitud institucional logrando que se "pongan la camiseta".

Es necesario agregar que los individuos traerán consigo ciertas características individuales derivadas de los patrones de conducta propios de la sociedad en que se desarrollan.

Por lo anterior será de vital importancia que todos los aspectos culturales del trabajador concuerden con la cultura de la empresa de la que forma parte, ya que si existe una incongruencia entre ambas, esto conllevará a una situación de insatisfacción y conflicto interno influyendo en la decisión de permanecer o no en la empresa.

### **1.5.2 VALORES**

Los valores son juicios morales generalizados dentro de un contexto social y cultural, los cuales serán ordenados individualmente dentro de una escala propia de cada sujeto. Es muy difícil que los valores puedan modificarse ya que son influenciados por la cultura e inculcados desde la niñez.

De acuerdo a Robbins (1987), los valores cuentan con dos características principales, las cuales son:

- **Contenido:** entendida como un juicio que determina lo que el individuo considera como bueno o malo y que va a establecer la manera de comportarse.

- **Intensidad:** indica el nivel de importancia que para cada sujeto tienen determinados valores. Esta última característica permite conformar la jerarquía de valores propia de cada sujeto.

Allport (1951) realizó una clasificación de la jerarquía de valores determinando seis tipos principales: teóricos, económicos, sociales, políticos y religiosos.

Esta clasificación permite determinar la jerarquía de valores de cada individuo, la cual debe estar relacionada con las actividades que desarrolla dentro del ámbito laboral.

John Sheridan (1992), realizó una investigación donde se analizaron los niveles de permanencia en relación a los valores individuales de los trabajadores. Este autor encontró que los valores organizacionales varían significativamente de una empresa a otra, y que las variaciones de los valores culturales tienen un efecto significativo sobre los niveles de permanencia de los empleados.

En base a la investigación el autor concluye que si existe incongruencia entre los valores del trabajador y los valores establecidos dentro de la empresa, el cual es un factor que influye en la decisión de los empleados para presentar su renuncia.

En base a lo anterior se puede decir que si la jerarquía de valores del trabajador no concuerda con los valores propios de la organización donde presta sus servicios, esto

creará insatisfacción en él, disminuyendo su productividad e incitándolo a salir de la empresa.

## 1.6 CONCLUSION

A lo largo de éste capítulo se ha analizado cómo está conformada una empresa, la importancia que tienen los grupos dentro de la conducta organizacional y la comunicación que se establece dentro de ella así como la influencia de los líderes en el éxito o fracaso de la organización.

De igual forma se han analizado los aspectos psicológicos y socioculturales que influyen de una o de otra manera en la conducta de los trabajadores y que pueden tener repercusiones positivas o negativas para la empresa.

Se resaltó la importancia de los aspectos motivacionales para lograr una mejor adaptación e integración de los individuos, para satisfacer tanto los requerimientos de los trabajadores como los de la empresa misma, recalcando el compromiso establecido por ambas partes dentro del contrato psicológico.

Finalmente se ha puesto de manifiesto la importante labor del Psicólogo dentro de las organizaciones como un profesional que cuenta con las herramientas, habilidades y conocimientos necesarios para poder fungir como un agente de cambio en pro tanto del bienestar de los trabajadores como de la organización.

También se ha puesto de manifiesto que si la relación existente entre la empresa y el trabajador no es del todo satisfactoria, ya sea porque existe una mala comunicación interna, un trato injusto de los jefes, problemas en la interacción con los compañeros de trabajo, o falta de concordancia entre las prestaciones que otorga la empresa, el trabajo realizado y la remuneración económica, traerá como consecuencia la aparición de fenómenos tales como el ausentismo, disminución en la productividad, barreras en la comunicación y rotación de personal lo cual repercutirá negativamente para la organización.

En base a esto y dado que la rotación de personal se ha visto acentuada en los últimos años dentro de las empresas, se llegó a la conclusión de que era de vital importancia el realizar una investigación con el objeto de identificar las causas que están orillando a los miembros de una organización a renunciar a su trabajo.



**CAPITULO 2**

**ROTACION DE PERSONAL**

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

Debido a ello, se puede considerar a la rotación de personal como un proceso dinámico, en donde no es posible analizarlo desde un solo punto de vista, sino como consecuencia de aspectos multifactoriales, los cuales deben tomarse en cuenta para entender dicho fenómeno. Pero antes de describir este proceso es necesario definir lo que se entiende por Rotación de Personal.

## **2.1 DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL**

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

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

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

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

Fridrich (citado por Knapp et al., 1965) define a la rotación como el número total de bajas que deben ser remplazadas sin importar si las causas se deben a problemas internos de la empresa ni si la rescisión del contrato fue decisión del empleado o de la organización.

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

## 2.2 EFECTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL

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

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

- **Costos de Tiempo y Dinero**, ya que la integración de un nuevo elemento implica todo un proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, siendo infructuoso este esfuerzo cuando el personal sale de la empresa al poco tiempo de haber concluido su entrenamiento.
- **Desperdicio de Material**, durante los primeros días al incorporar al sujeto a sus actividades.

- **Costos por Posibles Accidentes de Trabajo**, en tanto el empleado adquiere las habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas.

- **Costos en Tiempo Extra** de los miembros del área requisitante para sacar adelante el trabajo mientras el puesto vacante es cubierto.

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

- **Falta de Integración del Personal**, ya que si el personal está cambiando constantemente es imposible formar un equipo de trabajo que oriente sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa.

- **La Imagen de la Organización** se ve afectada debido a un elevado nivel de rotación ya que refleja problemas internos, puesto que los empleados no encuentran condiciones adecuadas que les permitan permanecer en ella.

- **Divulgación de Información Confidencial de la Empresa**, ya que el hecho de que salgan empleados que han tenido acceso a información importante de la empresa puede ser utilizada en otras compañías del mismo giro afectando la productividad o el lanzamiento de nuevos productos de la empresa donde trabajaba anteriormente el sujeto.

Asimismo, Chiavenato (1987) hace mención a:

**Costos de registro y documentación**, contemplando en este rubro los gastos de mantenimiento para el registro y la actualización de la documentación del nuevo personal así como la realización de pagos de salarios, gastos en formularios, etc.

**Costos de Desvinculación**, implican los gastos que debe hacer la empresa al realizar el pago del finiquito al personal, los gastos originados por la aplicación de entrevistas de salida, así como el tiempo y energía invertidos en dar de baja al empleado de los registros de la empresa (nómina, bajas al Seguro Social, etc.).

### **2.3 CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL**

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

Las Causas de Rotación Forzosa o Incontrolables son aquellas bajas que se originan por muerte, jubilación, así como las relacionadas a incapacidades temporales y/o permanentes o situaciones propias de cada trabajador que le orillan a presentar su

renuncia sin que el motivo central sea la problemática de la empresa. Dentro de ellas se consideran:

- **Cambio de Residencia**, lo cual implica la necesidad del trabajador de desplazarse a otro lugar de la República, imposibilitando que continúe en la Empresa.

- **Inicio de actividades Escolares**, en donde el horario de trabajo se convierte en incompatible con el horario académico al iniciar o continuar sus estudios.

- **Lejanía del Lugar de Trabajo**, en donde el tiempo que se requiere invertir para desplazarse del domicilio al centro de trabajo es considerable.

- **Razones Personales**, como puede ser la enfermedad de algún familiar, hijos pequeños que requieran de mayor atención, matrimonio, embarazos de alto riesgo, etc.

- **Mejores Ofertas de Trabajo**, que satisfagan las expectativas de los empleados.

Las Causas de Rotación Voluntaria o Controlables son aquellas que se producen dentro de la misma Empresa originando los efectos negativos de la Rotación de Personal. Estas últimas serán el objeto de ésta investigación y se considerarán como tales:

- **Bajos Sueldos:** se atribuye a las remuneraciones que se encuentran en un nivel inferior en relación al mercado de trabajo y que no están en función de las responsabilidades y actividades que el puesto exige.

- **Fallas en la Selección,**se presenta al contratar personas con antecedentes de inestabilidad laboral o con habilidades y características de personalidad que no concuerdan con el perfil del puesto.

- **Fallas de los supervisores al Ejercer la Autoridad,** sobre los subordinados debido a que no tienen las características necesarias para fungir como líderes.

- **Falta de Motivación para los Empleados,** en términos de mejores remuneraciones, reconocimiento del desempeño, posibilidad de ascenso, oportunidad a nuevos canales de comunicación, libertad de expresión de aportaciones que permitan mejorar los procedimientos preestablecidos de trabajo, etc.

- **Mínimas Oportunidades de Proyección dentro de la Empresa,** obstaculizando las expectativas de desarrollo del personal.

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

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

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

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

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

## **2.4 PROCESO DE ROTACION DE PERSONAL**

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

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

En caso de que el individuo se sienta satisfecho con la opción que tiene favorecerá la conducta de permanencia dentro de la Empresa (ver Figura 1).

## PROCESO DE ROTACION DE PERSONAL

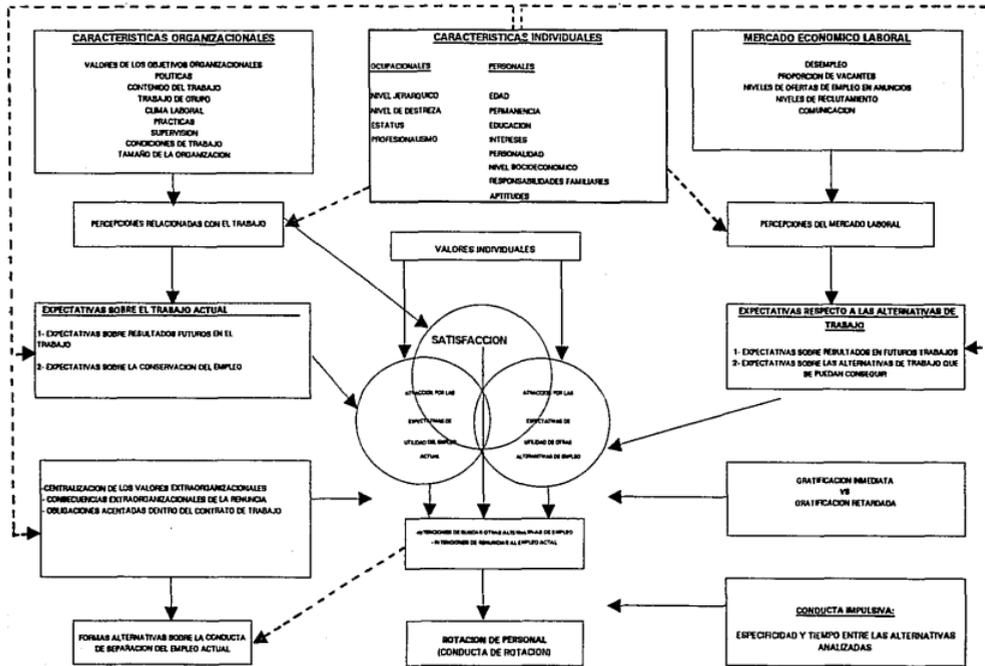


FIGURA 1. REPRESENTACION ESQUEMATICA DEL PROCESO DE ROTACION DE PERSONAL. TRADUCCION DEL AUTOR ORIGINAL: MOBLEY ET AL. (1989), PUBLICADO EN PSYCHOLOGICAL BULLETIN

Para entender mejor el Proceso de Rotación de Personal se analizan algunas de las investigaciones que se han realizado en relación con los diferentes procesos inmersos en este fenómeno.

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

#### **2.4.1 Factores Organizacionales:**

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

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

En las investigaciones realizadas por Federico et al (1976) citadas en Mobley et al (1979) encontraron que los salarios altos estaban asociados a una mayor permanencia. Sin embargo, al relacionar la diferencia entre las expectativas del trabajador y el salario real recibido dicha diferencia se asociaba con una menor permanencia dentro de la Empresa, aún cuando el salario percibido fuera alto. Hellriegel and White (citado por los mismos compiladores, 1973) encontraron que los que abandonan la empresa tienen más actitudes negativas hacia el salario que los que se quedan, e inclusive reportan incrementos salariales significativos en sus nuevos empleos.

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

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

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

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

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

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

Mobley et al, (1979) definen tres características de la Identificación con la empresa: a)- una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, b)- un deseo de poner su mejor esfuerzo para cumplir con los objetivos organizacionales y, c)- un fuerte deseo de permanecer dentro de la empresa. Así mismo, definen a la afiliación hacia la organización como una respuesta del individuo en relación a la actitud que tiene respecto a su trabajo, la cual se caracteriza por: a)- una congruencia entre el trabajo ideal para el sujeto y el trabajo que desempeña, b)- una identificación con la elección realizada respecto a la ocupación o funciones realizadas y c) un rechazo hacia la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo.

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

- **Relación con el Jefe:** Telly et al en 1971, (citado en Porter y Steers, 1973) encontraron que las personas que habían abandonado la empresa percibían un falta de equidad con respecto al trato que sus jefes tenían para con ellos. Estos autores consideran que cuando los empleados perciben que el trato de sus jefes para con

ellos es injusto, generando frustración en el empleado, por lo que no se esforzará por cumplir los objetivos organizacionales, si esto se vuelve excesivo, el empleado decidirá presentar su renuncia.

En las investigaciones de Ross y Zander en 1957, (citado por Porter y Steers, 1973) los resultados mostraron que no existen diferencias significativas entre las personas que abandonaron la empresa y aquellas que se quedaron respecto a la percepción que ellos tenían sobre el reconocimiento y retroalimentación que les daba su jefe inmediato. En un estudio efectuado en 1964 en la General Electric Company, se realizaron dos hallazgos importantes: a)- Aquellos que renunciaron tenían menos actitudes favorables respecto a la retroalimentación recibida de sus supervisores para incrementar su desempeño y b)- Había mayores desacuerdos entre los empleados que salieron de la empresa y sus jefes respecto a las metas de trabajo.

En los trabajos de Hellriegel y White (1973) citados por Mobley et al. (1979) encontraron una relación negativa entre la identificación con los jefes inmediatos y su estilo de liderazgo y la rotación de personal, es decir, a mayor identificación menor rotación. Así mismo en la investigación realizada por Graen y Ginsburgh (1977) también se encontró una relación significativa entre el liderazgo y la rotación de personal. Se puede concluir que para los empleados, el jefe inmediato juega un papel importante, ya que a través de él, el trabajador está enterado de los objetivos organizacionales así como de lo que la empresa espera de él. Además, el supervisor por medio de la retroalimentación que de a sus subordinados permitirá el mejoramiento del desempeño lo cual redundará en el cumplimiento de las metas de la empresa. Por

lo tanto, una buena relación con el jefe permite que el empleado se sienta motivado y tomado en cuenta disminuyendo así, la rotación de personal.

#### **2.4.2 Factores Intrínsecos del Trabajo**

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

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

- **Autonomía y Responsabilidad Requerida por el Trabajo Realizado:** En las investigaciones realizadas por Ross y Zander (1957) citadas por Porter y Steers (1973) encontraron que tanto las personas que renuncian como aquellas que permanecen en la empresa ingresan a ésta con ciertas expectativas concernientes al grado de autonomía que tendrán al realizar el trabajo para el que son contratados. Los empleados que renuncian reportan haber tenido menor grado de autonomía que la que ellos esperaban, mientras aquellas personas que se quedan en la empresa generalmente reportan que la cantidad de autonomía otorgada por el trabajo corresponde a aquella que ellos esperaban tener al ingresar a dicha organización.

- **Claridad en el Rol Dentro de la Organización:** Porter y Steers (1973) revisaron las investigaciones hechas por Kahn et al. (1964), quienes describen tres aspectos principales que determinan la ambigüedad en los roles dentro del trabajo: a)- cambios demasiado rápidos en las empresas, b)- complejidad de las organizaciones, y c)- filosofías gerenciales acerca de las comunicaciones.

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

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

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

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

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

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

- **Temperatura:** al comparar a personas que trabajan a una temperatura de 35 grados centígrados con las que lo hacen a 21 grados, se encontró que cometían más errores en la ejecución de las tareas en la primera temperatura, y que la diferencia era más notable cuando la exposición sobrepasaba de 3 horas; a diferencia del frío que no se ha encontrado que tenga efectos negativos sobre los trabajadores (siempre y cuando la temperatura corporal no descienda de 12 grados).

- **Iluminación:** Se ha observado que una buena iluminación mejora la productividad y la precisión del trabajo realizado.

- **Ruido:** Los resultados de diversas investigaciones han determinado que el ruido generalmente no deteriora el desempeño, y si lo hace, esto sucede a niveles que superan los 90 decibeles.

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

#### **2.4.3 Factores Relacionados con el Grupo de Trabajo.**

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

#### **2.4.4 Factores Individuales o Personales de los Trabajadores.**

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

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

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

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

- **Sexo:** En la investigación realizada por Mobley et al. (1979) hacen referencia a los trabajos de Marsh y Mannari (1977) quienes observaron que las mujeres presentan mayores índices de rotación que los hombres, mientras que en el estudio de Mangione (citado por Mobley et. al., 1979), no se encontró una relación entre el sexo y la rotación de personal. En este sentido Robbins (1987) refiere que no existe de una relación real entre ambos factores. Rodríguez (1988), expone que en la actualidad existe un ligero cambio en el concepto de la mujer Mexicana como compañera del hombre en términos

de igualdad, sobre todo en los niveles altos de escolaridad y de clase media y alta, pero se le sigue juzgando como centro de la familia. Sin embargo, en los niveles bajos de escolaridad e ingresos se le considera como la responsable del cuidado de la familia, cuya única función es tener hijos y dedicarse a los quehaceres del hogar.

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

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

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

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

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

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

En la revisión bibliográfica hecha por Mobley et al. (1979) reportan que de los cuatro estudios verificados, tres de ellos encontraron que las responsabilidades así como el estar casado están relacionadas con menores índices de rotación. De lo anterior se

puede concluir que efectivamente, el hecho de tener mayores responsabilidades familiares influye de manera directa en la necesidad de mantenerse dentro de un trabajo que les brinde la oportunidad de cumplir con sus compromisos económicos, aunque también si las condiciones del trabajo no satisfacen sus necesidades (sueldo, tiempo disponible para compartir con la familia, etc.), hará que se busquen nuevas alternativas de empleo.

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

- **Antigüedad:** Según Robbins (1987) la Antigüedad es uno de los predictores más confiables de la rotación de personal, guardando con ella una relación negativa. Esto puede deberse a que las personas con mayor antigüedad cuentan con mayores privilegios dentro de las empresas en relación a incrementos mayores de sueldo, mayor probabilidad de obtención de promociones, más tiempo de vacaciones, etc., lo cual es difícil de encontrar en otros trabajos, además de que si se cambia de empresa,

perderá todos estos privilegios los cuales son importantes en caso de estar cercana su jubilación.

- **Desempeño:** Kanfer (1988) realizó una investigación para establecer la relación existente entre el desempeño de las personas que permanecen en la empresa y el de aquellas que presentan su renuncia a la organización. Dicha investigación se realizó en una Mediana Industria de Alta Tecnología, tomando como muestra a 80 empleados y 121 exempleados. Después de recopilar los datos, no se encontro evidencia significativa que permitiera concluir que el desempeño de los empleados que permanecieron en la empresa era mejor que el de aquellos que presentaron su renuncia.

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

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

que ponen mayor esfuerzo al realizar su trabajo y por lo tanto su desempeño es mejor. Para los empleados jóvenes, las intenciones de permanecer o abandonar el trabajo tienen poca influencia sobre su rendimiento debido a que saben que si tienen un buen desempeño tendrán mayores posibilidades de desarrollo en la empresa (como mejores puestos, mejor salario, etc.). En base a las investigaciones antes mencionadas no puede concluirse una relación real entre la rotación de personal y el desempeño del personal que se queda contra el que se va.

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

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

sus expectativas originales y sus experiencias reales en el trabajo que aquellos que permanecieron dentro de la empresa.

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

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

#### **2.4.5 Factores del Mercado (Oferta y Demanda Laboral)**

En la revisión realizada por Mobley (1979) se analizaron las investigaciones de Woodward (1975-1976) quien encontró una relación negativa entre el desempleo y la rotación de personal y una relación positiva entre la demanda de personal en el mercado y la rotación de personal. De igual forma, Mobley et al. (1978) encontraron que las expectativas de encontrar una alternativa atractiva de empleo está significativa

y positivamente relacionada con las intenciones de renunciar, pero no con el hecho de presentar la renuncia en sí, aunque las intenciones de renunciar si están relacionadas positivamente con la rotación de personal.

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

Para comprobar esta hipótesis, el autor, realizó un estudio en el que participaron 177 empleados que habían ingresado a la organización en Enero de 1985 y permanecido hasta Junio de 1991. Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis concluyendo que las empresas deben contratar a los empleados en épocas de crisis del mercado, lo

cual les asegurará una mayor permanencia, aunque esto es un tanto difícil ya que las organizaciones tendrían que crecer y expandirse en épocas de recesión lo cual es poco probable.

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

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

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

## **2.5 METODOS PARA MEDIR LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL**

Para detectar las causas de Rotación de Personal se han utilizado diferentes métodos, entre ellos se encuentran:

a)- **Técnicas Proyectivas:** las cuales consisten en presentar al individuo una situación ambigua que forza al sujeto a plasmar en ella (proyectar) sus propias características, inquietudes, etc. Este método revela situaciones no verbalizadas así como aquellas que el sujeto quisiera reprimir u ocultar. La ventaja de estos métodos es que la información que se proporciona es muy difícil que sea desvirtuada ya que surge del subconsciente del sujeto, aunque su principal limitación es que se necesita invertir un tiempo considerable en su aplicación e interpretación.

b)- **Cuestionarios:** constan de un determinado número de preguntas abiertas o cerradas que debe responder el empleado. Este método es de fácil aplicación y la evaluación de los datos obtenidos resulta sencilla, sin embargo, no existe la posibilidad de que el sujeto exprese libremente los temas que para él sean importantes,

limitándolo a responder únicamente lo que se le pregunta en el cuestionario. Además, se pierde la riqueza del lenguaje no verbal y es imposible verificar la veracidad de las respuestas proporcionadas por el individuo.

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

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

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

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

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

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

**e)- Sistema de Predictores de Rotación de Personal:** Este es un sistema automatizado desarrollado recientemente por el despacho de psicología y desarrollo a

cargo del Lic. Sanson E. Hernández. Este sistema proporciona datos comparativos entre grupos de personas que permanecen dentro de la empresa y personas que se retiran antes de un periodo predeterminado con base en diversos predictores tales como:

- Factores demográficos como sexo, edad, estado civil, escolaridad, profesión, experiencia, domicilio, etc.
  
- Factores psicológicos como inteligencia, creatividad, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo bajo presión, etc.
  
- Factores técnicos tales como salud, referencias, etc.
  
- Factores administrativos como contrato, IMSS, cartilla, etc.
  
- Factores Operativos como inducción, capacitación, cambios de área, cambios de sueldo, capacitación, etc.

Con los datos que se recaban, es posible identificar características comunes entre las personas que abandonan la empresa, para así poder limitar su ingreso dentro del proceso de selección de personal.

Este sistema brinda un proceso automatizado de fácil aplicación y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada empresa, siendo ágil para la captura de la información requerida. Su principal limitante es que únicamente maneja datos estadísticos donde se detectan grupos de alto riesgo, sin tomar en cuenta la problemática interna de la empresa que origina la rotación de personal.

López (1975) menciona que existen ciertos indicadores que permiten al entrevistador darse cuenta de la veracidad de la información que está proporcionando el sujeto y poder dirigirla hacia las causas reales de separación. Si el empleado refiere irse por una mejor oferta de trabajo, y se muestra amable y abierto es muy probable que esto sea verdad, por el contrario, si su actitud es renuente y hostil puede ser una señal de que el motivo del cambio es principalmente la insatisfacción. Ante esta situación, es recomendable profundizar en las características del nuevo empleo tales como horario, puesto, salario, prestaciones, nombre de la empresa a la que se va, etc. para poder evaluar si en realidad el cambio es ventajoso para él o existen otros motivos que es necesario indagar.

Generalmente los empleados tienden a manipular la información respecto a las causas de su salida por posibles represalias posteriores, ya que la empresa a la que están renunciando será en un futuro su referencia de trabajo, o simplemente porque una vez que se han ido la problemática de la empresa ya no les afecta, por lo que pueden ocultar información relevante. De ahí que sea necesario implementar sistemas para disminuir la manipulación e incrementar la veracidad de las respuestas, para que dicha información conlleve a un análisis real de la situación y así poder dar alternativas de solución a la problemática de la empresa en cuestión.

**CAPITULO 3**  
**ROTACION DE PERSONAL EN LAS**  
**EMPRESAS DE SERVICIO INVESTIGADAS**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**CAPITULO 3**  
**ROTACION DE PERSONAL EN LAS**  
**EMPRESAS DE SERVICIO INVESTIGADAS**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### **3.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

Las empresas de servicio son consideradas como aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad a través de la comercialización de productos intangibles, tales como la educación, productos de inversión, paquetes vacacionales, servicios de salud, tiendas de consumo, religión, servicios de seguridad pública etc.

Existen diversos giros dentro de las empresas de servicio, pero para la presente investigación se consideraron cuatro de ellos únicamente, los cuales son:

- Institución académica
- Institución bancaria
- Tienda departamental
- Empresa turística

#### **a)- Institución Académica**

La institución académica investigada está orientada a brindar educación a nivel medio superior y superior (maestrías, doctorados, post grados y diplomados), donde los estudiantes que asisten a ella se pueden ubicar en un nivel socioeconómico medio alto y alto.

La estructura se encuentra conformada por el área Académica con 11 escuelas de educación superior y el bachillerato, 2 Vicerrectorías. Por el área Administrativa con dos Direcciones Generales y una Rectoría que funge como cabeza de ambas áreas.

La plantilla de personal consta de docentes y administrativos, con dos tipos de régimen laboral: sindicalizado y de confianza. Cuenta con un plantel dentro del área metropolitana y 5 más ubicados en algunos estados de la República.

#### **b)- Institución Bancaria**

La institución bancaria brinda productos y servicios diversos tales como: ahorro, inversiones, crédito, pago de servicios, etc. cuyo mercado está dirigido hacia un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

La plantilla de personal está conformada por un área de negocio (sucursales) y un área administrativa que sirve como soporte de la primera. Cuentan con personal sindicalizado y de confianza, teniendo presencia tanto en el área metropolitana como en diversos Estados de la República.

#### **c)- Tienda Departamental**

La tienda investigada se dedica a la comercialización de productos diversos que van desde artículos para el hogar, ropa, regalos, juguetes, accesorios, etc. dirigiéndose hacia un mercado de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

La plantilla está constituida por personal orientado hacia la atención a clientes (ventas) y hacia las actividades propias del área administrativa. No cuentan con un sindicato dentro de la empresa por lo que su régimen laboral es de confianza a todos

los niveles. Existen 8 tiendas en el área metropolitana y 10 en el interior de la República.

#### **d)- Empresa Turística**

Está orientada hacia la promoción y venta de alternativas vacacionales a nivel nacional e internacional tanto a través de una agencia de viajes como del intercambio de tiempos compartidos. Esta dirigido hacia un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

La plantilla de personal está formada por un área de atención y servicio a clientes y una área administrativa. La empresa no cuenta con sindicato, por el contrario forma parte de una cadena a nivel internacional; que se estructura por una oficina ubicada en el área metropolitana, 3 en diferentes estados de la República Mexicana, así como con presencia en diversos países del mundo.

### **3.2 PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO INVESTIGADAS**

Para poder estudiar la problemática de cada una de las empresas es necesario no perder de vista que cada una de ellas cuenta con características propias tales como cultura organizacional, comportamiento de acuerdo al momento histórico, objetivos organizacionales, etc. que pueden ser los que determinen la rotación de personal .

#### **a)- Institución Académica.**

El hecho de que las posiciones de mayor nivel jerárquico sean ocupadas únicamente por miembros de la Hermandad Sacerdotal limita el desarrollo profesional y personal de las personas que laboran dentro de ella. Así mismo, el modelo de autoridad es autocrático, poniendo barreras de comunicación entre los empleados y los niveles jerárquicos superiores, además de impedir los cambios de procedimientos, normas y métodos establecidos.

#### **b)- Institución Bancaria**

A raíz de la reprivatización de la Banca en México, se han suscitado una serie de cambios dentro de estas empresas, tales como el choque del modelo burocrático contra el de la iniciativa privada, siendo necesario el romper con los procedimientos, normas y reglas establecidas anteriormente, lo cual ha conllevado a un recorte de personal masivo, incrementando la inseguridad y ansiedad de los empleados que laboran en ellas.

Por otra parte, en la actualidad se requiere de personal que cuente con una gran adaptación a los cambios que se suscitan día con día, así como una mayor preparación académica más que el conocimiento a través de la experiencia como se daba anteriormente. La capacitación, los incrementos salariales y el desarrollo del personal ha sido prácticamente bloqueado, lo cual ha mermado la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

#### **c)- Tienda Departamental.**

En esta empresa impera un modelo de liderazgo autocrático, lo cual exige largas jornadas de trabajo, bajas remuneraciones salariales, pocas oportunidades de desarrollo para sus empleados, imposición de normas rígidas y condicionantes para poder mantenerse dentro de la empresa, tales como mantenerse soltero, no embarazarse, etc. además de existir barreras en la comunicación jefe - subordinado.

#### **d)- Empresa Turística**

La falta de una estructura organizacional bien definida ha ocasionado duplicidad en las funciones, falta de claridad en las responsabilidades y limitaciones del puesto asignado. Así mismo existe una gran discrepancia entre la remuneración de empleados y los niveles jerárquicos superiores, así como una centralización marcada del poder sin tomar en cuenta a los niveles inferiores.

### **3.3 INDICE DE ROTACION DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS**

Existen diversas fórmulas para calcular el índice de rotación de personal, permitiendo calcularlo de manera mensual, trimestral, semestral y anualizada.

Sin embargo, la fórmula más comunmente empleada para calcular el índice de rotación anualizado, según Arias Galicia (1988) es:

$$R = \frac{B \times 100}{N}$$

en donde:

R = Índice de Rotación (porcentaje)

B = Número Total de Bajas

N = Promedio de Personas en Nómina  
en el período considerado

Es decir:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de Bajas en el Año} \times 100}{\text{Promedio de Personas que Trabajan durante el año en la Empresa}}$$

Con el objeto de determinar el índice de rotación de las cuatro empresas estudiadas, se aplicó la fórmula indicada, encontrándose que en la Institución Bancaria se presentó un índice de 20.63 %, en la Tienda Departamental es de 19.06 %, en la Empresa Turística es de 30.30 % y en la Institución Académica es el 24.10 % . (ver Cuadro 1)

### CUADRO 1

#### INDICE DE ROTACION ANUALIZADO DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

EMPRESA	TOTAL DE PERSONAL	BAJAS	PORCENTAJE DE ROTACION
INSTITUCION BANCARIA	4,197	866	20.63
TIENDA DEPARTAMENTAL	5,167	985	19.06
EMPRESA TURISTICA	231	70	30.3
INSTITUCION ACADEMICA	497	120	24.1

DATOS OBTENIDOS DE LOS ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORRESPONDIENTES A CADA UNA DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Schlüter (1965) refiere que para Alemania, el índice de rotación anualizado que se puede considerar como normal es de un 15 al 20%.

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

Sin embargo, para los fines de la presente investigación se tomará en cuenta el criterio establecido por Arias Galicia (1988) ya que este es aplicable a nuestro país. Dicho Autor estableció un parámetro entre el 5 y el 15 % como aceptable, por lo tanto, basados en esto, se observa que el porcentaje de cada una de las empresas rebasan con mucho dicho criterio.

Esto permite inferir que en todas ellas existen problemas internos que pueden estar provocando que se presente la rotación de personal.

Con el objeto de determinar las causas que estén generando el que frecuentemente salgan de la empresa los trabajadores por renuncia voluntaria y haya que contratar nuevo personal que cubra la vacante, se lleva a cabo la presente investigación, la cual además de esclarecer el fenómeno, permitira establecer criterios para disminuir la rotación, como formas alternativas de solución a las empresas.

**CAPITULO 4**

**M E T O D O L O G I A**

#### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las principales causas de Rotación de Personal en las cuatro empresas de servicio investigadas?

#### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las principales causas que llevan a los empleados de cuatro Empresas de Servicio a presentar su renuncia voluntaria originando Rotación de Personal en las mismas.

#### **4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las principales causas de Rotación de Personal en la Empresa Turística.
- Identificar las principales causas de Rotación de Personal en la Tienda Departamental.
- Determinar las principales causas de Rotación de Personal en la Institución Bancaria.
- Establecer las principales causas de Rotación de Personal en la Institución Académica.
- Determinar si las causas de Rotación de Personal encontradas en cada una de las Empresas coinciden entre sí.

#### **4.4 VARIABLES**

**Variable Independiente de Tipo Atributiva:** Personal que presentó su renunciavoluntaria en cada una de las Empresas de Servicio investigadas.

**Variable Dependiente:** Causas que originan la Rotación de Personal.

#### **4.5 HIPOTESIS**

**H1 :** La Satisfacción es la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas.

**HO :** La Satisfacción no es la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas.

**H2 :** Las relaciones son la principal causa de rotación de persona en las empresas investigadas.

**HO :** Las relaciones no son la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas.

**H3 :** El ambiente físico de trabajo es la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas.

**HO :** El ambiente físico de trabajo no es la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas.

**H4 :** La planeación y organización del departamento es la principal causa de rotación de personal en las empresas investigadas

**HO :** La planeación y organización del departamento no es la principal causa de rotación en las empresas investigadas.

#### **4.6 DEFINICION DE VARIABLES**

**Variable Independiente de Tipo Atributiva: Personal:** Empleados que salían voluntariamente de la Organización. Lo anterior se corroboró a través de la carta de renuncia presentada en el Departamento de Recursos Humanos de cada una de las empresas investigadas.

**Renuncia Voluntaria:** La terminación de la relación laboral existente entre la Empresa y el empleado, dada por éste último. Lo anterior será medido a través del documento de renuncia que presente el empleado en el Departamento de Recursos Humanos de las empresas investigadas.

**Empresas de Servicio:** Aquellas Organizaciones que satisfacen necesidades de la Sociedad, sin que esto implique la manufactura de un producto, sino la comercialización de productos intangibles tales como la educación, instrumentos de inversión, alternativas vacacionales, etc.

**Empresas Investigadas:** Organizaciones de servicio en donde se realizó la presente investigación.

## **Variable Dependiente**

**Causas de Rotación de Personal:** Circunstancias que llevan a un empleado a presentar su renuncia voluntaria a la empresa donde presta sus servicios. Esto estará dado en función de los puntajes obtenidos a partir de una escala de actitudes.

### **4.7 MUESTRA**

Se conformó por empleados que colaboraban en cuatro Empresas de Servicio y que presentaron su renuncia voluntaria durante 1992 haciendo un total de cien sujetos. Las Empresas de Servicio investigadas fueron: una Empresa Turística, una Tienda Departamental, una Institución Bancaria y una Institución Académica ( sin considerar al personal docente de ésta última).

No se tomaron en cuenta las características demográficas de los sujetos tales como edad, sexo, escolaridad, etc., siendo la única condición el haber presentado su renuncia voluntaria a la Empresa correspondiente por lo que se puede considerar a esta muestra como no probabilística de sujetos tipo.

### **4.8 TIPO DE INVESTIGACION**

Se realizó una investigación de campo, dado que el estudio se llevó a cabo en las Empresas investigadas, tomando en cuenta la situación real que dió origen a la Rotación de Personal, es decir se describe unicamente el fenómeno.

#### **4.9 DISEÑO**

La investigación realizada es un Diseño de tipo Ex Post Facto (Kerlinger,1987). Cuasiexperimental (Hernández et al. 1991) dado que la muestra no fue elegida al azar por los investigadores, sino que esto dependió de que los trabajadores presentaran su renuncia en la Organización. Por lo anterior, la Variable Independiente de tipo Atributiva no fué manipulada y el tiempo en que se obtuvieron las cien Renuncias Voluntarias fué indeterminado.

#### **4.10 INSTRUMENTO**

Como se puede observar en el cuadro 2, para llegar al Instrumento aplicado se realizaron cinco herramientas previas en donde al término de cada una, el instrumento era entregado a cinco jueces a quienes se les pedía que ubicaran las afirmaciones dentro de las diferente áreas evaluadas con la finalidad de validar el instrumento, encontrando después de cada revisión la problemática inherente de cada herramienta hasta obtener el instrumento final (ver Apéndice C). Lo anterior se llevo a cabo con el objeto de dar al instrumento validez de constructo.

CUADRO 2  
VALIDEZ DE CONSTRUCTO

CARACTERÍSTICAS NO. DE REACTIVOS	INSTRUMENTO 1 60	INSTRUMENTO 2 26	INSTRUMENTO 3 160	INSTRUMENTO 4 120	INSTRUMENTO 5 60	INSTRUMENTO 6 40
TIPO DE REACTIVOS	Preguntas Abiertas y Cerradas	Afirmaciones	80 Afirmaciones con un Enunciado Contrario a cada una	80 Afirmaciones con un Enunciado Contrario a cada una	80 Afirmaciones con un Enunciado Contrario a cada una	40 Afirmaciones con un Enunciado Contrario a cada una
OPCIONES DE RESPUESTA	Elegir entre excelente, bueno, regular y malo, enumerar las opciones por orden de importancia y respuestas abiertas	Si y No	a) Completamente De Acuerdo, b) De Acuerdo, c) En Desacuerdo, d) Absolutamente en Desacuerdo	a) Completamente De Acuerdo, b) De Acuerdo, c) En Desacuerdo, d) Absolutamente en Desacuerdo	a) Completamente De Acuerdo, b) De Acuerdo, c) En Desacuerdo, d) Absolutamente en Desacuerdo	a) Completamente De Acuerdo, b) De Acuerdo, c) En Desacuerdo, d) Absolutamente en Desacuerdo
ESCALA UTILIZADA	Intervalar y Nominal	Binomial	Escala de Actitud de Likert	Escala de Actitud de Likert	Escala de Actitud de Likert	Escala de Actitud de Likert
AREAS EVALUADAS	Se Definieron tanto Causas Imputables como no Imputables a la Empresa	Se Definieron tanto Causas Imputables como no Imputables a la Empresa	a) Capacitación, b) Relación con el Jefe c) Relación con Grupo de Trabajo d) Ambiente Físico, e) Satisfacción, f) Planeación y Organización del Departamento, g) Imagen de la Empresa h) Causas no imputables a la Empresa	a) Capacitación, b) Relación con el Jefe c) Relación con Grupo de Trabajo d) Ambiente Físico, e) Satisfacción, f) Planeación y Organización del Departamento	a) Desarrollo Laboral, b) Relación con el Jefe c) Relación con Grupo de Trabajo d) Ambiente Físico, e) Satisfacción, f) Planeación y Organización del Departamento	a) Satisfacción, b) Relaciones, c) Ambiente Físico, d) Planeación y Organización del Departamento
VALIDACION DEL INSTRUMENTO	Revisión realizada por dos Jueces	Revisión realizada por dos Jueces	Aplicación Piloto a cinco Jueces	Aplicación Piloto a cinco Jueces	Aplicación Piloto a cinco Jueces	Aplicación Piloto a cinco Jueces
PROBLEMATICA	a) Se plantearon gran cantidad de escalas lo cual incrementaba el grado de dificultad para analizar los datos arrojados b) Las causas no imputables a la empresa no eran relevantes para la investigación	a) Daba una posición muy radical b) No hablaba del grado de conflicto que pudiese presentar al trabajador	a) Se seguían contemplando áreas que estaban fuera del objetivo de la investigación b) Era demasiado extenso	a) Los reactivos no eran fácilmente identificables en las áreas correspondientes b) Era demasiado extenso	a) Los reactivos no eran fácilmente identificables en las áreas correspondientes b) Era demasiado extenso	a) Los Jueces pudieron identificar con claridad las áreas a las que correspondía cada afirmación, dando su aprobación al instrumento desarrollado

Dicho instrumento esta basado en la escala de actitudes de Likert, aunque debido a las características propias de la investigación fue necesario realizar diversas variantes, las cuales se señalan a continuación:

a)- A diferencia de lo establecido en la escala de Likert, se utilizaron unicamente cuatro opciones de respuesta omitiéndose el punto medio, con la finalidad de evitar que los sujetos tendieran a dar respuestas neutrales, de lo contrario no permitirían conocer los puntos de conflicto en las diferentes áreas investigadas.

b)- Al realizar la codificación de los datos se rompió con el continuo estipulado por Likert en donde se le da un valor a cada una de las respuestas dadas por el sujeto. Lo anterior no tenía razón de ser ya que si el sujeto no manifestaba conflicto en sus respuestas no era necesario otorgar un valor a estas. En base a lo anterior se decidió asignarle un puntaje solamente a aquellas que reflejaban conflicto, dandoles un valor de 1 ó 2 dependiendo del grado de problemática presentado como se detalla en la parte de análisis de datos.

c)- En la presente investigación se realizó la sumatoria de los puntajes arrojados por los sujetos en cada reactivo correspondiente a las diferentes áreas, para determinar la actitud que tienen los empleados hacia los rubros investigados y poder esclarecer la problemática de cada empresa. Esto a diferencia del tratamiento de los datos seguido por Likert, en donde se realiza la sumatoria de los puntajes obtenidos por el sujeto para determinar su actitud global hacia el objeto estudiado.

El instrumento esta dividido en dos partes principales:

### 1)- Hoja Inicial

a)- Datos Demográficos donde se recaban aspectos tales como nombre, edad, escolaridad, etc.

b)- Datos Generales del Sujeto Dentro de la Empresa como puesto, sueldo inicial, sueldo final, área a la que pertenecía, fecha de ingreso, etc.

c)- Introducción donde se le explicaba al sujeto la confidencialidad con que esos datos serian manejados, la importancia que tenian sus respuestas para corregir los posibles problemas existentes en la Empresa y la necesidad de que se contestara con la mayor veracidad posible.

d)- Instrucciones donde se daba una breve explicación de cómo debía responder el Instrumento eligiendo una de las cuatro opciones de respuesta:

1)- Absolutamente de acuerdo

2)- De acuerdo

3)- En desacuerdo

4)- Absolutamente en desacuerdo

### 2)- Reactivos

Veinte enunciados a los que corresponde una afirmación contraria a cada uno de ellos haciendo un total de cuarenta reactivos. Lo anterior con la finalidad de poder verificar la veracidad de las respuestas obtenidas al analizar los datos.

Dichos enunciados fueron divididos en cuatro Areas de Estudio:

**a) SATISFACCION EN EL TRABAJO:** Sentimiento de agrado provocado en un individuo como respuesta a las condiciones que brinda la Empresa, así como las posibilidades de desarrollo que da la Organización. Esta área está conformada por los siguientes rubros: Sueldo, Prestaciones, Desarrollo a Futuro, Ascensos a Corto Plazo y Actitud hacia el Trabajo. Esto estará dado en base al grado de conflicto arrojado en las respuestas dadas por los empleados a través del instrumento.

**b) RELACIONES EN EL TRABAJO:** Son las interacciones que surgen entre el empleado, la persona a la que reporta y sus compañeros de trabajo, creando un ambiente laboral positivo o negativo de acuerdo al punto de vista del sujeto. Los rubros comprendidos dentro de esta área son: Integración al Grupo de Trabajo, trato del Jefe hacia el trabajador, decisiones del jefe, problemas con compañeros y asesoría del jefe hacia el empleado. La medición se realizó en base al conflicto arrojado en las respuestas de los trabajadores a través del instrumento aplicado.

**c) AMBIENTE FISICO DE TRABAJO:** Son las condiciones externas que van a conformar el entorno en donde el trabajador desempeña sus funciones, siendo los rubros que lo forman: Iluminación, Ventilación, Instalaciones, Espacio y Ruidos. Lo anterior estará dado por el grado de conflicto de las respuestas de los trabajadores dadas en el instrumento de medición.

**d) PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO:** Es el conjunto de actividades y decisiones que se realizan para cumplir con los objetivos de la Empresa sin afectar el bienestar del trabajador. Los rubros que conforman esta área son: Cambios en el Departamento, Alcance y Limitaciones del puesto del trabajador, Delimitación de Responsabilidades del trabajador.

Lo anterior fue medido en base al grado de conflicto de las respuestas dadas por los trabajadores a través del instrumento de salida.

El Instrumento está basado en la Escala de Medición de Likert, aunque se realizó una variación en las opciones de respuesta llevándolas de cinco a cuatro enunciados únicamente. Esto obedeció al hecho de que si se mantenía un valor intermedio, los sujetos tenderían a ubicar sus respuestas en dicho punto central, lo cual impediría identificar si existe o no conflicto en las diferentes categorías a analizar.

#### 4.11 CONFIABILIDAD

Para poder establecer si el instrumento diseñado para la investigación era confiable, se realizó la aplicación del método de división por mitades de Spearman - Brown a través del desarrollo de la siguiente fórmula:

$$T = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

En donde:

T = Sumatoria de la diferencia al cuadrado  
de el valor ponderado de Rx, menos el  
valor ponderado de Ry

$$rs = 1 - \frac{6T}{n(n^2-1)}$$

$$n(n^2-1)$$

En donde:

n= número de sujetos

Obteniéndose un valor de: 0.81 lo cual indica que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad (ver Apéndice A).

#### 4.12 RECOPIACION DE DATOS

Una vez elaborada y validada la herramienta de medición se le entregó al representante de cada una de las Empresas el paquete que contenía el Instrumento para que fuera aplicado a los empleados que presentaban su renuncia voluntaria a la Organización. Se hizo incapie a cada responsable de la aplicación en que debían aclarar a los empleados que la información obtenida sería manejada de manera confidencial y que ésta serviría para detectar y corregir las posibles fallas dentro de la Organización. Dichas instrucciones se debían dar antes de la entrega del Instrumento, pidiéndoles finalmente a los sujetos que su respuesta fuera lo más veraz posible. Por último debía agradecerse la colaboración del entrevistado y canalizarlo al Departamento correspondiente para los trámites del finiquito.

Una vez conformada la población se recopilaron los cuestionarios contestados para proceder al análisis de la información.

#### 4.13 ANALISIS DE LOS DATOS

Para realizar el análisis de los datos, se procedió a contabilizar las incongruencias en las respuestas al comparar cada uno de los reactivos con su opuesto para obtener la muestra real de cada una de las empresas. Una vez obtenido esto, se realizó la sumatoria del grado de conflicto de cada Organización, asignando la siguiente codificación para los diferentes reactivos en base a la Cuadro 3.

**CUADRO 3**  
**CODIFICACION DEL INSTRUMENTO**

NO. DE AFIRMACION	ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO
2,4,6,8,10,12,15, 16,17,18,19,20 24,25,26,27,30, 34, 36, 38	0	0	1	2
1,3,5,7,9,11,13 ,14, 21,22,23,28,29, 31, 32, 33, 35, 37, 39, 40	2	1	0	0

En base a los datos anteriores se obtuvo el conflicto total arrojado en las diferentes áreas para identificar las principales Causas de Rotación en las Empresas Investigadas.

Por otra parte se contabilizó a los sujetos en base a la Escolaridad, Edad, Sexo y la Antigüedad dentro de la Empresa para poder identificar los grupos de alto riesgo, tanto por Organizaciones, como global en las Empresas de Servicio en cuestión.

**CAPITULO 5**

**R E S U L T A D O S**

Los resultados obtenidos a través de la investigación se encuentran concentrados de la siguiente forma.

#### 5.1 CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL POR EMPRESAS.

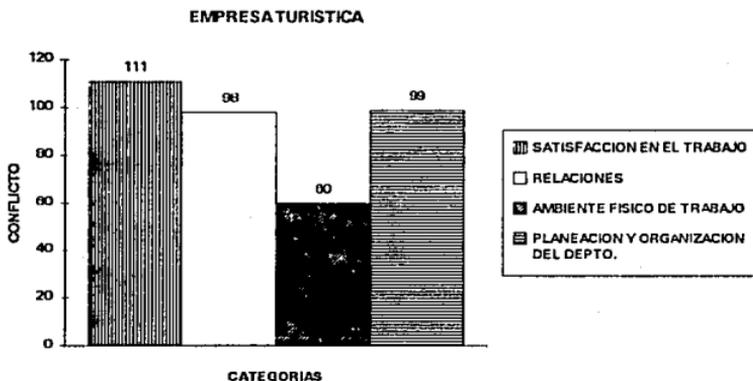
##### a)- Empresa Turística:

Como se observa en la Tabla 1, la categoría que cobra mayor importancia en esta empresa es la de satisfacción presentando un total de conflicto de 111, después con solo un punto de diferencia están las categorías de ambiente físico de trabajo y relaciones con 99 y 98 puntos respectivamente, por último con 60 puntos se encuentra la categoría de planeación y organización del departamento. (ver Gráfica 1)

**TABLA 1**  
**TOTAL DE CONFLICTO ARROJADO EN LA EMPRESA TURISTICA**  
**POR AREAS**

AREAS	TOTAL DE CONFLICTO
SATISFACCION EN EL TRABAJO	111
RELACIONES	98
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	60
PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPTO.	99
<i>T O T A L</i>	368

GRAFICA 1



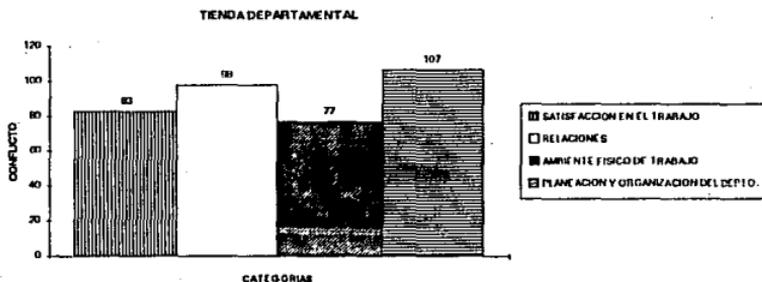
**b)-Tienda Departamental:**

De acuerdo a la Tabla 2 se observa que la categoría por la que más personas renuncian de esta empresa es la de planeación y organización del departamento con un total de conflicto de 107, siguiendo a esta las categorías de relaciones, ambiente físico de trabajo y satisfacción con un total de 98, 83 y 77 puntos respectivamente. (ver Gráfica 2)

**TABLA 2**  
**TOTAL DE CONFLICTO ARROJADO EN LA**

AREAS	TOTAL DE CONFLICTO
SATISFACCION EN EL TRABAJO	83
RELACIONES	98
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	77
PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPTO.	107
<b>T O T A L</b>	<b>365</b>

**GRAFICA 2**



**c)- Empresa Bancaria:**

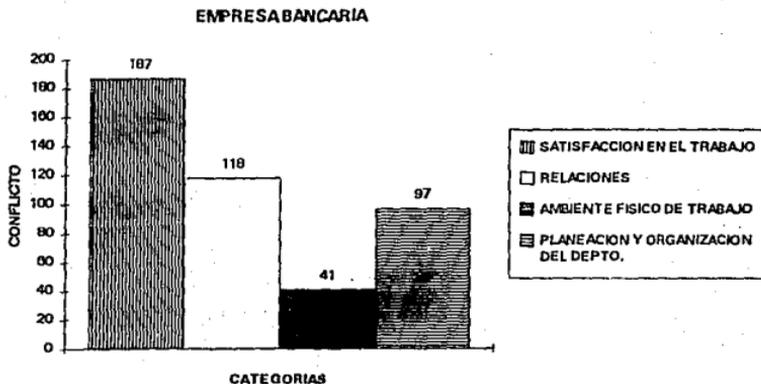
Al observar la Tabla 3 se puede decir que al igual que en la empresa turística la categoría por la que más personas toman la decisión de renunciar es la de satisfacción con 187 puntos de total de conflicto, siguiendole las categorías de relaciones con 118

puntos, planeación y organización del departamento con 97 puntos y por último se encuentra la categoría de ambiente físico de trabajo con 41 puntos, (ver Gráfica 3)

**TABLA 3**  
**TOTAL DE CONFLICTO ARROJADO EN LA**  
**EMPRESA BANCARIA POR AREAS**

AREAS	TOTAL DE CONFLICTO
SATISFACCION EN EL TRABAJO	187
RELACIONES	118
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	41
PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPTO.	97
<i>T O T A L</i>	443

**GRAFICA 3**



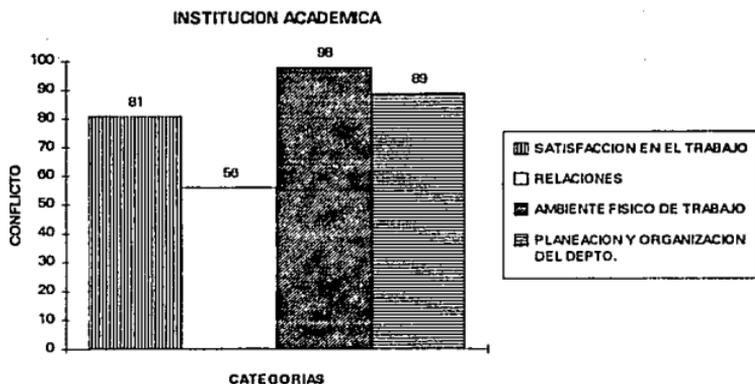
d)- Institución Académica:

De la Tabla 4 se puede deducir que para la Institución Académica la categoría de ambiente físico de trabajo con 98 puntos de grado de conflicto es la que determina la decisión de renunciar de esta empresa, después se encuentran las categorías de planeación y organización del departamento, satisfacción y relaciones con 89, 81 y 56 puntos respectivamente, (ver Gráfica 4).

**TABLA 4**  
**TOTAL DE CONFLICTO ARROJADO EN LA**  
**INSTITUCION ACADEMICA POR AREAS**

AREAS	TOTAL DE CONFLICTO
SATISFACCION EN EL TRABAJO	81
RELACIONES	56
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	98
PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPTO.	89
<i>T O T A L</i>	324

GRAFICA 4



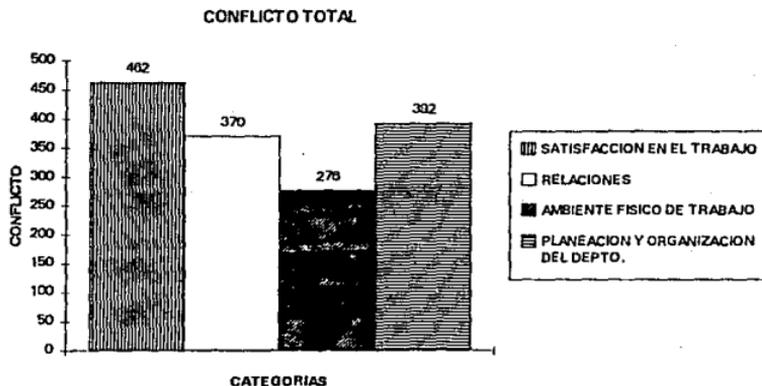
## 5.2 Causas de Rotación de Personal Globales.

En la Tabla 5 se puede observar que hay categorías que cobran mayor importancia en la rotación de personal en las empresas investigadas como son las de satisfacción y organización del departamento con 462 y 392 puntos respectivamente, sin embargo no existe una diferencia significativa entre los puntajes para cada una de ellas, pudiendose observar también en las categorías de relaciones con 370 puntos y ambiente físico de trabajo con 276 puntos, (ver Gráfica 5)

**TABLA 5**  
**TOTAL DE CONFLICTO ARROJADO EN**  
**LAS EMPRESAS POR AREAS**

EMPRESAS	AREAS			
	SATISFACCION	RELACIONES	AMBIENTE FISICO	PLAN. Y ORG. DEL DEPTO.
EMPRESA TURISTICA	111	98	60	99
TIENDA DEPARTAMENTAL	83	98	77	107
EMPRESA BANCARIA	187	118	41	97
INSTITUCION ACADEMICA	81	56	98	89
TOTAL	462	370	276	392

**GRAFICA 5**



### 5.3 Tratamiento Estadístico de los Datos.

Para realizar el análisis de varianza se aplicó la prueba de Snedecor-Fisher (F) en donde para poder obtener el valor de F se deben seguir los pasos que se describen a continuación:

a)- Se calcula la suma de los cuadrados del conjunto total (Sc tot) de la siguiente forma:

$$S_{ctot} = \sum x^2_{tot} - \frac{(\sum x_{tot})^2}{n_{tot}}$$

donde:

$\sum x^2_{tot}$  = Suma de los valores elevados al cuadrado

$(\sum x_{tot})^2$  = Suma de los valores brutos elevados al cuadrado entre

$n_{tot}$  = el número del conjunto total

$n_{tot}$  =  $n_1 + n_2 + n_3 \dots n_x$

b)- Se calcula la suma cuadrática entre grupos (Sc intergrupos):

$$S_{c \text{ intergrupos}} = \sum \left[ \frac{(\sum x_i)^2}{n_i} \right] - \frac{(\sum x_{tot})^2}{n_{tot}}$$

donde:

$(\sum x)^2 =$  Suma de los puntajes de cada grupo elevada al cuadrado  
n            dividida entre el número de datos del grupo  
\* para calcular  $(\sum x_{tot})^2$  ver paso anterior  
ntot

c)- Se calcula la suma de los cuadrados dentro de los grupos (Sc intragrupos):

$$Sc \text{ intragrupos} = Sctot - Sc \text{ intergrupos}$$

donde:

Sctot = Suma de los cuadrados del conjunto total  
Sc intergrupos = Suma cuadrática entre grupos  
\* para su cálculo ver pasos anteriores.

d)- Se calculan los grados de libertad intergrupos (g.l. intergrupos) y dentro de los grupos (g.l. intragrupos):

$$g.l. \text{ intergrupos} = K - 1$$

donde:

$K = \text{Número de grupos}$

$g.l. \text{ intragrupos} = n_{tot} - K$

donde:

$n_{tot} = n_1 + n_2 + n_3 \dots n_x$

$K = \text{Número de grupos}$

e)- Se calcula la media cuadrática intergrupos (Mc intergrupos):

$Mc \text{ intergrupos} = \frac{Sc \text{ intergrupos}}{g.l. \text{ intergrupos}}$

\* para su cálculo ver paso b y paso d

f)- Se calcula la media cuadrática dentro de los grupos (Mc intragrupos):

$Mc \text{ intragrupos} = \frac{Sc \text{ intragrupos}}{g.l. \text{ intragrupos}}$

\* para su cálculo ver paso c y d

g)- Se estima F:

$$F = \frac{Mc \text{ intergrupos}}{Mc \text{ intragrupos}}$$

h)- Se aplica la regla de decisión:

Si  $F_c \geq F_o$  entonces se rechaza  $H_o$

donde:

$F_c$  = F calculada

$F_o$  = F de tablas (ver apéndice 2)

Para este caso :

$H_o = x_1 = x_2 = x_3 = x_4$

$H_i = x_1 \neq x_2 \neq x_3 \neq x_4$

Sustituyendo el valor obtenido al desarrollar la fórmula:

$F_c = 1,56$

$F_o = 3,49$  ( para  $\alpha = 0,05$ )

Dado que  $F_c$  es menor a  $F_o$  se acepta la  $H_o$  y se rechaza la  $H_i$  por lo que se puede concluir que no existen diferencias significativas entre las causas de rotación de personal en las empresas investigadas.

#### 5.4 Identificación de Grupos de Alto Riesgo.

Una vez realizado el análisis estadístico de las causas de rotación de personal, se procedió a cuantificar los datos correspondientes a la edad, escolaridad y antigüedad de los sujetos que conformaron la muestra para poder identificar grupos de alto riesgo en las empresas, encontrándose los siguientes resultados:

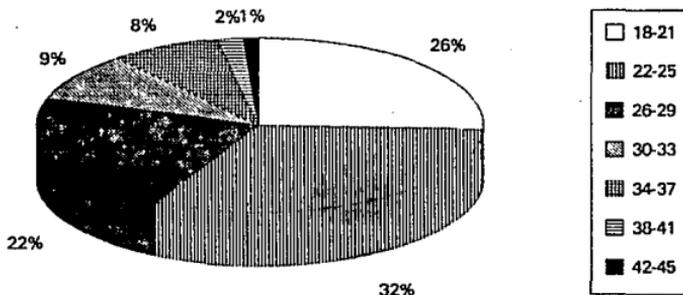
##### a)- Edad

**TABLA 6**  
**ROTACION DE PERSONAL TOTAL POR RANGOS**  
**DE EDAD DE LA MUESTRA POR EMPRESAS**

RANGOS	EMP. TURISTICA	TIENDA DEPARTAMENTAL	INST. BANCARIA	INST. ACADEMICA	NO. SUJETOS
18-21	2	11	3	10	26
22-25	12	3	6	11	32
28-29	5	6	8	3	22
30-33	4	1	3	1	9
34-37	1	2	5	0	8
38-41	1	1	0	0	2
42-45	0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

GRAFICA 6

ROTACION DE PERSONAL POR EDAD



Como se puede observar en la Gráfica 6, las personas de menor edad son aquellas que tienden a presentar con mayor frecuencia su renuncia en las empresas investigadas correspondiendo a los rangos comprendidos entre los 18 y 29 años. Así se tiene que, el 26% de la muestra cayó en el rango de 18 a 21 años, el 32% en el de 22 a 25 años y el 22% en el de 26 a 29 años.

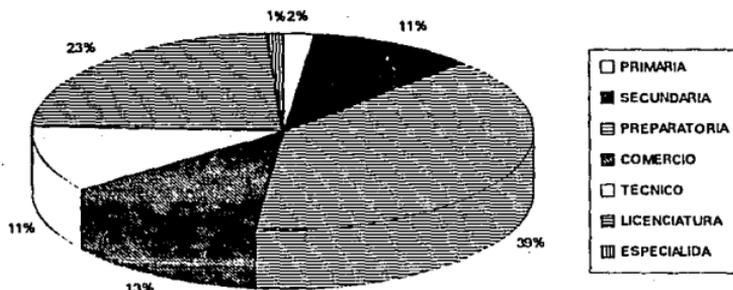
b)- Escolaridad

**TABLA 7**  
**ROTACION DE PERSONAL POR GRADOS DE**  
**ESCOLARIDAD DE LA MUESTRA POR EMPRESAS**

GRADO ESCOLAR	EMP. TURISTICA	TIENDA DEPARTAMENTAL	INST. BANCARIA	INST. ACADEMICA	NO. SUJETOS
PRIMARIA	0	1	0	1	2
SECUNDARIA	4	7	0	7	18
PREPARATORIA	8	8	11	9	36
COMERCIO	2	3	4	3	12
TECNICO	2	2	6	1	10
LICENCIATURA	9	4	4	4	21
ESPECIALIDAD	0	0	1	0	1
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRAFICA 7**

**ROTACION DE PERSONAL POR EDAD**



Como se observa en la Gráfica 7 las personas que tiene un nivel de estudios correspondiente a Licenciatura, Preparatoria y Secundaria son las que tienden a renunciar con mayor frecuencia en las empresas investigadas correspondiendo al 21%, 36% y 18% respectivamente.

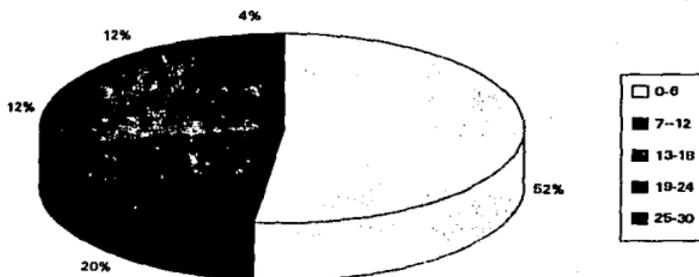
c)- Antigüedad

**TABLA 8**  
**ROTACION DE PERSONAL TOTAL POR ANTIGÜEDAD**  
**EN MESES DE LA MUESTRA POR EMPRESAS**

RANGO	EMPRESA TURISTICA	TIENDA DEPARTAMENTAL	INST. BANCARIA	INST. ACADEMICA
0-6	13	15	14	8
7-12	5	5	8	6
13-18	3	3	3	6
19-24	3	1	2	3
25-30	1	1	0	3
31-EN ADELANTE	0	0	0	0
TOTAL	25	25	25	25

GRAFICA 8

ROTACION DE PERSONAL POR ANTIGUEDAD



De acuerdo a la Gráfica 8 se puede decir que las personas que tienen una menor antigüedad son las que tienden a renunciar con mayor facilidad de las empresas investigadas correspondiendo el 52% a aquellas que tienen de 0 a 6 meses de antigüedad, el 20% a aquellas con una antigüedad de 7 a 12 meses y el 12% a aquellas con una antigüedad de 13 a 18 meses.

**CAPITULO 6**

**DISCUSION Y CONCLUSIONES**

A través de la presente investigación se buscó identificar las causas que conducen a una persona a presentar su renuncia en 4 diferentes empresas de servicio siendo estas: una Empresa Turística, una Tienda Departamental, una Empresa Bancaria y una Institución Académica.

Al obtener los resultados no se encontraron diferencias significativas entre las causas de rotación de las empresas por lo que se puede concluir que las categorías investigadas forman parte de un proceso dinámico en donde no es posible considerarlas como aspectos aislados sino como elementos que aunados entre sí llevan a un individuo a tomar la decisión de salir de la organización donde presenta sus servicios. En este sentido Mobley et al. (1979), consideran que los factores ocupacionales (relativos a la empresa), factores individuales y los del mercado económico-laboral, son precisamente los que conducen a que el empleado permanezca en la organización o bien, decida buscar otras alternativas de empleo.

Con este marco, se considera pertinente analizar los resultados de cada una de las empresas para poder entender su problemática en particular.

### **6.1 Empresa Turística**

Dentro de la Empresa Turística se encontró que la principal categoría que lleva a los sujetos a presentar su renuncia es la insatisfacción en cuanto a sueldo, prestaciones y posibilidades de desarrollo lo cual está englobado en el Área de Satisfacción. Sin embargo, las categorías de relaciones con el jefe y grupo de trabajo así como las de

alcance, responsabilidades y limitaciones del puesto y claridad en los objetivos del departamento presentan valores muy cercanos al del Area de Satisfacción; mientras que la categorías de Ambiente Físico no mostró un índice tan elevado como las anteriores aunque también presenta un grado de conflicto.

De lo anterior se puede concluir que dentro de esta empresa existe una gran inconformidad en general, lo cual está generando un alto índice de rotación dentro de ella como se muestra en la tabla 1 (ver Capítulo 3), que corresponde al 30.3%. Esto implica que una tercera parte del personal es sustituida cada año, lo que produce pérdidas en cuanto a costos en tiempo y dinero, así como costos de selección y capacitación de personal. Situación que consistente con lo planteado por Pigors (1970), de que existen efectos negativos derivados de la rotación de personal.

## **6.2 Tienda Departamental**

Al igual que en la empresa anterior, los resultados obtenidos dentro de las diferentes categorías estudiadas no reflejan diferencias importantes en el grado de conflicto arrojado por la muestra, aunque la que cobra mayor relevancia es la de Planeación y Organización del Departamento seguida de unas malas relaciones con el grupo de trabajo y los jefes inmediatos. Esto se encuentra intimamente ligado con el tipo de liderazgo autocrático que se ejerce dentro de esta empresa, lo cual no permite tener una comunicación efectiva entre los empleados y sus superiores, falta de claridad en los roles, responsabilidades del trabajador así como en los objetivos de la empresa. Además, no existen remuneraciones competitivas con el mercado ni se permite

establecer relaciones adecuadas principalmente entre superiores y subordinados como lo indican Kahn et al. (1964) en los reportes realizados por Porter y Steers (1973) de los trabajos de Telly et al. (1971) y Hellriegel and White (1973) citados por Porter y Steers, 1983.

### 6.3 Empresa Bancaria

En esta empresa se puede observar una marcada tendencia a presentar conflicto en la categoría de satisfacción, lo cual habla de una gran inconformidad en cuanto a remuneraciones económicas, prestaciones y oportunidades de desarrollo a futuro. Para poder entender estos resultados es necesario tomar en cuenta que en el momento en que se realizó la investigación se estaba viviendo la reprivatización de la Banca lo cual trajo consigo el congelamiento de incrementos salariales quedando muy por debajo de los ofrecidos en el mercado laboral así como la imposibilidad respecto a cambios o ascensos dentro de la empresa por el cambio de administración. Además, se suscitaron cambios radicales dentro de las políticas lo que ocasionó un choque entre la cultura burocrática y de la iniciativa privada, que impedía una identificación plena con la empresa así como una ambigüedad marcada de los roles de los trabajadores. Al hacer referencia a lo anterior es comprensible que los empleados que dejaron de prestar sus servicios para la empresa reflejaran una marcada insatisfacción, lo cual se hace patente en los resultados obtenidos.

Lo anterior concuerda con los hallazgos realizados por Porter y Steers (1973) al revisar los trabajos de Kahn et. al. respecto a la ambigüedad de los roles dentro de la organización, así como al apego hacia la empresa descrita por Mobley et al. (1979).

#### **6.4 Institución Académica**

Dentro de los resultados obtenidos para esta empresa se encontró que el aspecto que cobró mayor importancia fue el Ambiente Físico de Trabajo. Esto se explica ya que esta Institución en el momento en que se realizó la investigación sufrió un crecimiento del 100% en su plantilla de personal aun cuando sus instalaciones siguieron siendo las mismas. Lo anterior trajo consigo incomodidades para los empleados quienes no contaban con un lugar adecuado para realizar sus funciones, así como demasiado ruido producto de la saturación de personal en las diferentes áreas.

Además se puede observar que la categoría que le sigue en importancia es la de Planeación y Organización del Departamento lo cual tiene el mismo origen causal descrito con anterioridad. Debido al marcado crecimiento en personal, no existía una claridad en los alcances y limitaciones de los puestos de nueva creación, además de que los empleados no sabían cuáles eran los objetivos de la empresa existiendo una mala organización dentro de los departamentos en general.

Lo anterior concuerda con lo postulado con Robbins (1987) el cual comenta que no se ha encontrado una relación entre el ambiente físico y la rotación de personal, sin

embargo al combinarse con otros factores de conflicto cobra relevancia contribuyendo a la rotación.

## **6.5 Grupos de Alto Riesgo**

Al analizar los datos obtenidos se establecieron tres categorías para identificar factores de alto riesgo dentro de las empresas donde se observan los siguientes resultados:

### **6.5.1 EDAD**

En lo correspondiente a la edad de los sujetos que presentaron su renuncia en las empresas investigadas se encontró que la gran mayoría de ellos caen dentro de un rango de 22 a 25 años, siguiendo en orden de importancia el de 18 a 21 años y de 26 a 29 años respectivamente.

Esto puede deberse a que las personas de esta edad generalmente no tienen la responsabilidad de sostener una familia, por lo que les es más fácil tomar la decisión de cambiar de empleo, mientras que para las personas mayores, el quedarse sin trabajo implica una serie de problemas económicos lo cual les lleva a no moverse con tanta facilidad.

Por otra parte, es más factible que las personas de mayor edad encuentren en su trabajo satisfactorios intrínsecos en base a la experiencia adquirida y a la mayor seguridad en sí mismo como lo describe Schultz (1991).

#### 6.5.2 ESCOLARIDAD

Dentro del rubro de escolaridad se encontró que el 36% de las personas que renunciaron tenían un grado escolar de preparatoria, seguido por el nivel de Licenciatura con 21% y el de Secundaria con 18%, mientras que las personas con nivel de Primaria y Especialidad son las que se movieron con menor frecuencia dentro de las empresas investigadas.

Esto puede deberse a que es difícil encontrar empleo en la actualidad con un grado escolar tan bajo para el caso del nivel primaria, mientras que para las personas que cuentan con Maestrías y Doctorados adquieren un grado tal de especialización que son altamente reconocidos dentro de las empresas por lo que no se mueven con facilidad como lo postula Schultz (1992).

Sin embargo, dado que no existe una diferencia marcada en los resultados encontrados no se puede concluir que existe una relación entre escolaridad y rotación de personal.

### **6.5.3 ANTIGÜEDAD**

En cuanto a la antigüedad de los sujetos que dejaron de laborar en las empresas investigadas se encontró que el 50% de los empleados que presentaron su renuncia tenían una antigüedad de 0 a 6 meses dentro de la empresa, disminuyendo a medida que aumentaba la antigüedad correspondiendo un 22% a los que tenían de 7 a 12 meses en la organización, 14% al rango de 13 a 18 meses, 9% de 19 a 24 meses, 5% de 25 a 30 meses y de 31 meses en adelante no se presentó ninguna renuncia en ninguna de las cuatro empresas.

Esto concuerda con lo postulado por Robbins (1987) quien afirma que la antigüedad es uno de los predictores más confiables de la rotación de personal, guardando con ella una relación negativa, esto es, a mayor antigüedad menor rotación.

### **6.6 Aportaciones y Limitaciones de la Investigación**

La presente investigación aporta un instrumento confiable para medir las causas de rotación de personal el cual puede servir de base para futuras investigaciones.

Debido a que la hipótesis de investigación no se comprobó, no se puede hablar de una causa aislada que origine la rotación de personal en las empresas, aunque sí permite identificar que en todas ellas existen diversas categorías de conflicto las cuales deben ser analizadas para ofrecer mejores condiciones a sus empleados que les permitan disminuir sus índices de rotación.

Así mismo se identificaron grupos de alto riesgo como son: personal joven, con menor antigüedad en la empresa y con un grado escolar de Preparatoria, Licenciatura y Secundaria.

En base a lo anterior se deben tomar medidas adecuadas tales como realizar un proceso de selección detallado, realizar cursos de inducción que le permitan al sujeto sentirse parte de la empresa y entender sus objetivos, implementar programas de becas que incrementen sus conocimientos y al ser aplicados dentro de la institución, tener mayores oportunidades de promoción para fomentar la permanencia de estos grupos dentro de la organización.

Dentro de las limitaciones de la investigación se puede mencionar que dado que la aplicación del instrumento se realizó en 1992 ha perdido actualidad, debido a que las condiciones dentro de las empresas han cambiado grandemente.

Como en el caso de la Institución Académica, que al crecer su plantilla de personal ha sido necesario tanto reorganizar su estructura jerárquica como ampliar sus instalaciones adecuándolas a las necesidades actuales.

En el caso de la empresa Bancaria ha transcurrido tiempo y ha quedado atrás el momento crítico de la reprivatización de la banca, por lo que debe haberse dado ya una adaptación al cambio que éste ha traído consigo como por ejemplo, a la incorporación de prestaciones al sueldo haciéndolos más competitivos en el mercado,

las modificaciones dentro de su estructura, un aplanamiento en cuanto a los niveles jerárquicos, etc.

Así mismo, la Empresa Turística está atravesando en este momento por un proceso de reestructuración importante lo cual implica una drástica reducción de gastos, detención de incrementos salariales, revisión de las prestaciones y beneficios que se otorgaban a los trabajadores, etc. Por lo anterior, los trabajadores se sienten inseguros e insatisfechos en este momento con la empresa lo que puede incrementar su índice de rotación aunque para poder afirmar lo anterior será necesario tomar en cuenta otros factores adicionales.

La Tienda Departamental por el contrario, está bajo un proceso de expansión significativo por lo que se están realizando contrataciones masivas que pueden incrementar los riesgos de incorporar personal que no se apegue a los requerimientos de la empresa al no poder realizar un proceso de selección detallado y por ende, es factible que se incremente la rotación.

Por otra parte, dado que el instrumento se aplicó a una muestra de 25 sujetos por empresa no es posible generalizar los resultados obtenidos, por lo tanto, para que esto pueda darse será necesario aplicar el instrumento a una muestra mayor en futuras investigaciones.

Cabe mencionar que en este momento el mercado laboral se encuentra restringido en cuanto a la demanda de personal por lo que el índice de rotación en general debe ser menor.

Sin embargo, lo anterior no significa que no existan conflictos dentro de las empresas, sino que esto está determinado por las condiciones antes mencionadas, lo cual puede dar la pauta para otras investigaciones relacionadas con el proceso de rotación de personal.

**A P E N D I C E S**

## APENDICE A

**TABLA PARA EL CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO EN BASE  
A LA FORMULA DE DIVISION POR MITADES DE SPEARMAN**

SUJETOS	X	R(x)	R(x)	Y	R(y)	R(y)	R(x) - R(y)	R(x) - R(y)  <sup>2</sup>
1	8	29	25.5	8	28	24.5	1	1
2	2	83	77	2	82	79.5	-2.5	6.25
3	3	70	64	7	38	33.5	30.5	930.25
4	0	100	96.5	1	91	87	9.5	90.25
5	9	21	19.5	8	27	24.5	-5	25
6	8	28	25.5	7	37	33.5	-8	64
7	9	20	19.5	8	26	24.5	-5	25
8	0	99	96.5	1	90	87	9.5	90.25
9	10	17	15	9	20	19	-4	16
10	8	27	25.5	7	36	33.5	-8	64
11	10	16	15	10	17	15	0	0
12	5	53	48.7	3	76	72.5	-23.8	566.44
13	1	92	88	0	100	96	-8	64
14	10	15	15	10	16	15	0	0
15	7	38	34	5	52	49.5	-15.5	240.25
16	5	52	48.7	4	68	60.5	-11.8	139.24
17	5	51	48.7	6	46	42.5	6.2	38.44
18	0	98	96.5	3	75	72.5	24	576
19	7	37	34	8	25	24.5	9.5	90.25
20	10	14	15	6	45	42.5	-27.5	756.25
21	7	36	34	7	35	33.5	0.5	0.25
22	12	11	8.5	12	9	8	0.5	0.25
23	3	69	64	4	67	60.5	3.5	12.25
24	5	50	48.7	6	44	42.5	6.2	38.44
25	6	43	41	4	66	60.5	-19.5	380.25
26	2	82	77	7	34	33.5	43.5	1892.25
27	8	26	25.5	5	51	49.5	-24	576
28	4	57	55.5	4	65	60.5	-5	25
29	2	81	77	4	64	60.5	16.5	272.25
30	3	68	64	4	63	60.5	3.5	12.25
31	0	97	96.5	6	43	42.5	54	2916
32	3	67	64	17	1	1	63	3969
33	0	96	96.5	4	62	60.5	3.6	12.96
34	2	80	77	2	81	79.5	-2.5	6.25
35	12	10	8.5	14	5	4.5	4	16
36	8	25	25.5	10	15	15	10.5	110.25
37	6	42	41	5	50	49.5	-8.5	72.25
38	2	79	77	1	89	87	-10	100
39	1	91	88	4	61	60.5	27.5	756.25
40	1	90	88	1	88	87	1	1
41	3	66	64	1	87	87	-23	529
42	5	49	48.7	5	49	49.5	-0.8	0.64
43	5	48	48.7	3	74	72.5	-23.8	566.44
44	12	9	8.5	12	8	8	0.5	0.25
45	7	35	34	6	42	42.5	-8.5	72.25
46	1	89	88	0	96	99	-11	121
47	5	47	48.7	5	49.5	48	0.7	0.49
48	13	5	4.5	13	6	6	-1.5	2.25

SUJETOS	X	R(x)	R(x)	Y	R(y)	R(y)	R(x) - R(y)	R(x) - R(y)  <sup>A</sup>
49	0	95	96.5	0	96	98	-1.5	2.25
50	10	13	15	11	11	12	3	9
51	2	78	77	1	87	86	-9	81
52	6	41	41	8	24.5	24	17	289
53	17	1	1	16	2	2	-1	1
54	15	2	2	15	3	3	-1	1
55	2	77	77	2	79.5	80	-3	9
56	4	56	55.5	2	79.5	79	-23.5	552.25
57	8	24	25.5	9	19	19	6.5	42.25
58	7	34	34	6	42.5	41	-7	49
59	5	46	48.7	4	60.5	60	-11.3	127.69
60	4	55	55.5	4	60.5	59	-3.5	12.25
61	1	88	88	0	96	97	-9	81
62	13	4	4.5	11	11	11	-6.5	42.25
63	1	87	88	1	87	85	3	9
64	3	65	64	3	72.5	73	-9	81
65	2	76	77	0	96	96	-19	361
66	2	75	77	3	72.5	72	5	25
67	5	45	48.7	8	42.5	40	8.7	75.69
68	3	64	64	2	79.5	78	-14	196
69	2	74	77	3	72.5	71	6	36
70	6	40	41	7	33.5	33	8	64
71	12	8	8.5	12	8	7	1.5	2.25
72	12	7	8.5	14	4.5	4	4.5	20.25
73	3	63	64	0	96	95	-31	961
74	12	6	8.5	10	15	14	-5.5	30.25
75	7	33	34	8	24.5	23	11	121
76	2	73	77	1	87	84	-7	49
77	8	39	41	4	60.5	58	-17	289
78	2	72	77	8	24.5	22	55	3025
79	7	32	34	7	33.5	32	2	4
80	2	71	77	2	79.5	77	0	0
81	1	88	88	0	96	94	-6	36
82	4	54	55.5	7	33.5	31	24.5	600.25
83	8	23	25.5	4	60.5	57	-31.5	992.25
84	9	19	19.5	7	33.5	30	-10.5	110.25
85	9	18	19.5	9	19	18	1.5	2.25
86	3	62	64	3	72.5	70	-6	36
87	3	61	64	5	49.5	47	17	289
88	1	85	88	4	60.5	56	32	1024
89	0	94	96.5	0	96	93	3.5	12.25
90	14	3	3	11	11	10	-7	49
91	7	31	34	6	42.5	39	-5	25
92	11	12	12	10	15	13	-1	1
93	8	22	25.5	7	33.5	29	-3.5	12.25
94	5	44	48.7	1	87	83	-34.3	1176.49
95	7	30	34	8	24.5	21	13	169
96	3	60	64	4	60.5	55	9	81
97	3	59	64	4	60.5	54	10	100
98	0	93	96.5	0	96	92	4.5	20.25
99	3	58	64	3	72.5	69	-5	25
100	1	84	88	4	60.5	53	35	1225
TOTAL			5052			4955	T =	30162

## APENDICE B

### DISTRIBUCION "F" AL 1% Y 5%

$f_2 \backslash f_1$	$f_1$ grados de libertad para el numerador											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
18	4.41 8.28	3.55 6.01	3.16 5.09	2.93 4.58	2.77 4.25	2.66 4.01	2.58 3.85	2.51 3.71	2.46 3.60	2.41 3.51	2.37 3.44	2.34 3.37
19	4.38 8.18	3.52 5.93	3.13 5.01	2.90 4.50	2.74 4.17	2.63 3.94	2.55 3.77	2.48 3.63	2.43 3.52	2.38 3.43	2.34 3.36	2.31 3.30
20	4.35 8.10	3.49 5.85	3.10 4.94	2.87 4.43	2.71 4.10	2.60 3.87	2.52 3.71	2.45 3.56	2.40 3.45	2.35 3.37	2.31 3.30	2.28 3.23
21	4.32 8.02	3.47 5.78	3.07 4.87	2.84 4.37	2.68 4.04	2.57 3.81	2.49 3.65	2.42 3.51	2.37 3.40	2.32 3.31	2.28 3.24	2.25 3.17
22	4.30 7.94	3.44 5.72	3.05 4.82	2.82 4.31	2.66 3.99	2.55 3.76	2.47 3.59	2.40 3.45	2.35 3.35	2.30 3.26	2.26 3.18	2.23 3.12
23	4.28 7.88	3.42 5.66	3.03 4.76	2.80 4.26	2.64 3.94	2.53 3.71	2.45 3.54	2.38 3.41	2.32 3.30	2.28 3.21	2.24 3.14	2.20 3.07
24	4.26 7.82	3.40 5.61	3.01 4.72	2.78 4.22	2.62 3.90	2.51 3.67	2.43 3.50	2.36 3.36	2.30 3.25	2.26 3.17	2.22 3.09	2.18 3.03
25	4.24 7.77	3.38 5.57	2.99 4.68	2.76 4.18	2.60 3.86	2.49 3.63	2.41 3.46	2.34 3.32	2.28 3.21	2.24 3.13	2.20 3.05	2.16 2.99
26	4.22 7.72	3.37 5.53	2.98 4.64	2.74 4.14	2.59 3.82	2.47 3.59	2.39 3.42	2.32 3.29	2.27 3.17	2.22 3.09	2.18 3.02	2.15 2.96
27	4.21 7.68	3.35 5.49	2.96 4.60	2.73 4.11	2.57 3.79	2.46 3.56	2.37 3.39	2.30 3.26	2.25 3.14	2.20 3.06	2.16 2.98	2.13 2.93
28	4.20 7.64	3.34 5.45	2.95 4.57	2.71 4.07	2.56 3.76	2.44 3.53	2.36 3.36	2.29 3.23	2.24 3.11	2.19 3.03	2.15 2.95	2.12 2.90
29	4.18 7.60	3.33 5.42	2.93 4.54	2.70 4.04	2.54 3.73	2.43 3.50	2.35 3.33	2.28 3.20	2.22 3.08	2.18 3.00	2.14 2.92	2.10 2.87
30	4.17 7.56	3.32 5.39	2.92 4.51	2.69 4.02	2.53 3.70	2.42 3.47	2.34 3.30	2.27 3.17	2.21 3.06	2.16 2.98	2.12 2.90	2.09 2.84
32	4.15 7.50	3.30 5.34	2.90 4.46	2.67 3.97	2.51 3.66	2.40 3.42	2.32 3.25	2.25 3.12	2.19 3.01	2.14 2.94	2.10 2.86	2.07 2.80
34	4.13 7.44	3.28 5.29	2.88 4.42	2.65 3.93	2.49 3.61	2.38 3.38	2.30 3.21	2.23 3.08	2.17 2.97	2.12 2.89	2.08 2.82	2.05 2.76
36	4.11 7.39	3.26 5.25	2.86 4.38	2.63 3.89	2.48 3.58	2.36 3.35	2.28 3.18	2.21 3.04	2.15 2.94	2.10 2.86	2.06 2.78	2.03 2.72
38	4.10 7.35	3.25 5.21	2.85 4.34	2.62 3.86	2.46 3.54	2.35 3.32	2.26 3.15	2.19 3.02	2.14 2.91	2.09 2.82	2.05 2.75	2.02 2.69
40	4.08 7.31	3.23 5.18	2.84 4.31	2.61 3.83	2.45 3.51	2.34 3.29	2.25 3.12	2.18 2.99	2.12 2.88	2.07 2.80	2.04 2.73	2.00 2.66

- \* = .05 = VALORES EN TIPO BLANCO
- \* = .01 = VALORES EN TIPO NEGRO

Tabla obtenida del libro Estadística para Ciencias del Comportamiento. Elorza H. (1987)

**APENDICE C  
INSTRUMENTO**

**DATOS GENERALES**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_  
OTROS PUESTOS OCUPADOS DENTRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_  
SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL: \_\_\_\_\_

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER DATOS QUE NOS PERMITAN MEJORAR LA ORGANIZACION. LA INFORMACION RECADADA ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL POR LO QUE LE PEDIMOS SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS.

**INSTRUCCIONES**

A) LEA CUIDADOSAMENTE TODOS LOS ENUNCIADOS DEL CUESTIONARIO.  
B) ELIJA EL NUMERO QUE MEJOR SE APLIQUE A SU CASO Y PONGA UNA CRUZ O UNA MARCA EN EL NUMERO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:

- 1)- COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- 2)- DE ACUERDO
- 3)- EN DESACUERDO
- 4)- ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO

EJEMPLO:

ME SENTIA INTEGRADO A MI GRUPO DE TRABAJO

1 X 3 4

SI ELIGIO USTED EL NUMERO 2 (DE ACUERDO) DEBERA ESCRIBIR UNA "X" SOBRE DICHO NUMERO TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO

C) RESPONDA TODOS LOS ENUNCIADOS DE LA MISMA MANERA

1) EN MI DEPARTAMENTO LOS CAMBIOS POCAS VECES FUERON BIEN PLANEADOS	1	2	3	4
2) LA ILUMINACION DE MI DEPARTAMENTO ERA ADECUADA	1	2	3	4
3) LA EMPRESA BRINDA POCAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO A SUS EMPLEADOS	1	2	3	4
4) ME AGRADABA IR A TRABAJAR	1	2	3	4
5) CONSIDERO QUE LAS PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA SON MALAS	1	2	3	4
6) SIEMPRE ME SENTI INTEGRDO A MI GRUPO DE TRABAJO	1	2	3	4
7) CONSIDERO QUE MI DEPARTAMENTO POCAS VECES ESTABA BIEN ORGANIZADO	1	2	3	4
8) LOS ASCENSOS SE DABAN EN BASE A LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS	1	2	3	4
9) LA ILUMINACION EN MI DEPARTAMENTO ERA INADECUADA	1	2	3	4
10) LOS SUELDOS QUE OFRECE LA ORGANIZACION EN RELACION CON OTRAS EMPRESAS SON COMPETITIVOS	1	2	3	4
11) POCAS VECES ME SENTI INTEGRADO A MI GRUPO DE TRABAJO	1	2	3	4
12) MI JEFE TENIA UN TRATO JUSTO CONMIGO	1	2	3	4
13) LA VENTILACION DE MI DEPARTAMENTO ERA INADECUADA	1	2	3	4
14) LOS ASCENSOS POCAS VECES SE DABAN EN BASE A LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS	1	2	3	4
15) CONSIDERO QUE LAS INSTALACIONES ERAN FUNCIONALES	1	2	3	4
16) GENERALMENTE SE TOMABAN MEDIDAS ADECUADAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO	1	2	3	4
17) CONSIDERO QUE LAS PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA SON BUENAS	1	2	3	4
18) EN MI DEPARTAMENTO CONTABAMOS CON ESPACIO SUFICIENTE	1	2	3	4
19) GENERALMENTE SUPE EL ALCANCE Y LAS LIMITACIONES DE MI PUESTO	1	2	3	4
20) EN MI DEPARTAMENTO GENERALMENTE LOS CAMBIOS ERAN BIEN PLANEADOS	1	2	3	4
21) EN MI DEPARTAMENTO CARECIAMOS DE ESPACIO SUFICIENTE	1	2	3	4
22) MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES POCAS VECES ESTUVIERON BIEN DEFINIDOS	1	2	3	4
23) ME DISGUSTABA IR A TRABAJAR	1	2	3	4
24) MI DEPARTAMENTO CARECIA DE RUIDOS QUE INTERFERIRAN EN LAB ACTIVIDADES	1	2	3	4
25) MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTABAN BIEN DEFINIDOS	1	2	3	4
26) CONSIDERO QUE MI DEPARTAMENTO ESTABA BIEN ORGANIZADO	1	2	3	4
27) LA EMPRESA BRINDA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO A SUS EMPLEADOS	1	2	3	4
28) TODAS LAS DECISIONES DE MI JEFE ERAN ARBITRARIAS E ILOGICAS	1	2	3	4
29) EL TRATO DE MI JEFE PARA CONMIGO ERA INJUSTO	1	2	3	4
30) LA VENTILACION DE MI DEPARTAMENTO ERA ADECUADA	1	2	3	4
31) GENERALMENTE SE TOMABAN MEDIDAS INADECUADAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO	1	2	3	4
32) CON FRECUENCIA TENIA PROBLEMAS CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	2	3	4
33) POCAS VECES SUPE EL ALCANCE Y LAS LIMITACIONES DE MI PUESTO	1	2	3	4
34) MI JEFE SIEMPRE ME ASESORABA EN EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES	1	2	3	4
35) GENERALMENTE EN MI DEPARTAMENTO HABIA RUIDOS QUE INTERFERIAN EN LAS ACTIVIDADES	1	2	3	4
36) NUNCA TUVE PROBLEMAS CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	2	3	4
37) MI JEFE RARA VEZ ME ASESORABA EN EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES	1	2	3	4
38) NINGUNA DE LAS DECISIONES DE MI JEFE ERAN ARBITRARIAS O ILOGICAS	1	2	3	4
39) CONSIDERO QUE LAS INSTALACIONES ERAN POCO FUNCIONALES	1	2	3	4
40) LOS SUELDOS QUE OFRECE LA ORGANIZACION EN RELACION CON OTRAS EMPRESAS SON BAJOS	1	2	3	4

**BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

Arias Galicia, F. (1988). Administración de Recursos Humanos. (3a. ed.). México: Trillas.

Bellows, R. (1961). Personal in Business and Industry. (3a. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Brown, F. G. (1985). Principios de la Medición en Psicología y Educación. (2a. reimp.) México: Manual Moderno.

Carsten, J. M. y Spector P.E. (1987). Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: a Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. Journal of Applied Psychology, 72(3), 374-381.

Chiavenato I. (1987). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Clifton, W. J. y Calás B.M. (1984). Conducta Organizacional. México: Iberoamericana.

Diccionario de la Psicología. (1969). (1a. ed.). España: Larousse.

DuBrin, A.J. (1978). Fundamentals of Organizational Behavior: an Applied Perspective. New York: Pergamon Press.

Elorza, H. (1987). Estadística para las Ciencias del Comportamiento. México: Harla

Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. (1a. ed.). México: El Manual Moderno.

Griffeth, R. W. y Hom P. W. (1988). A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research. Journal of Organizational Behaviour, 9, 103-111.

Heneman, H. G. (1989). Administración de Recursos Humanos. (3a. imp.). México: Cía. Editora Continental.

Hernández, S. E. (1994). Sistema de Predictores de Rotación y Rendimiento en el Trabajo. 5o. Congreso Nacional y 2o. Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos. México.

Hernández, S. R.; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (1991). Metodología de la Investigación. (1a. ed.) Colombia: McGraw Hill.

Hicks, H. G. (1982). Administración de Organizaciones Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. (4a. imp.) México: C.E.C.S.A.

Hudgetts, R. M. (1992). Comportamiento en las Organizaciones. (1a. ed.). México: McGraw Hill.

Huse, E.F. (1980). El Comportamiento Humano en la Organización. México: Fondo Educativo Interamericano.

Kanfer, R., Crosby, J. V. y Bandt, D. M. (1988). Investigating Behavioral Antecedents of Turnover at Three Job Tenure Levels. Journal of Applied Psychology, 73(2), 331-335.

Kaplan, E. y Granrose, C. S. (1993). Factors Influencing Women's Decision to Leave an Organization Following Childbirth. Employee Responsibilities and Rights Journal, 6 (1), 45-54

Kernery, E. R. (1987). Role Stress, Physical Symptomatology, and Turnover Intentions: A Causal Analysis of Three Alternative Specifications. 8, 11-23.

Kerlinger. F. N. (1987). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. (1a. ed.) México: Interamericana.

Knapp, H.; Keneth, L. K.; Shiüter, H.; Fridrich, W. B.; Lange, E.; Fox, R. y Wehner, F. (1965). ¿Por qué Cambia el Personal de Empresa? La Rotación Interna y Externa, Causas y Neutralización, España: Sagitario.

Korn, L. (1990). Perfil del Exito. Entorno Ejecutivo. 48-53

López, F. M. (1975). Personal Interviewing Theory and Practice. U.S.A.: McGraw-Hill.

Mancebo del Castillo, T. J. M. (1990). El Administrador y la Administración de su Realidad en las Organizaciones. (1a. ed.) México: Universidad Autónoma de Queretaro.

Melamed, T. (1993). Market Conditions and Job Tenure: a Retrospective Study. Psychological Reports, 72, 87-92

Mobley, W. H., Griffith R. W., Hand H. H. y Meglino B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. Psychological Bulletin, 86(3), 493-522.

Nahoum, C. (1985). La Entrevista Psicológica. México: Kapelusz.

Padua, J. (1993). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. (5a. reimp.). México: Fondo de Cultura Económica.

Palavicini, E. J. (1990). La Motivación de los Recursos Humanos: Aspectos Básicos. Alta Dirección, 4-5

Pigors, P.I. y Myers, C.A. (1970). La Administración de Personal un Punto de Vista y un Método. (8o. reimp.) México: C.E.C.S.A.

Porter, W.L. y Steers, R. M. (1973). Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Psychological Bulletin, 80(2), 151-176.

Reyes Ponce, A. (1979). Administración de Personal (Primera Parte). México: Limusa.

Robbins, S. P. (1992). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. (3a. ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, E. M. (1988). Comunicación y Superación Personal. Serie: Capacitación Integral. (2a. ed.) México: Manual Moderno.

Rodríguez, E. M. (1988), Liderazgo (Desarrollo de habilidades Directivas) Serie: Capacitación Integral. (2a. ed.) México: Manual Moderno.

Rodríguez, E. M. y Ramírez, P. (1992). Psicología del Mexicano en el Trabajo, (1a. ed.) México: McGraw-Hill.

Rodríguez, E. M. (1985) Psicología de la Organización, Manual de Seminarios Vivenciales (2a. ed.). México: Trillas.

Schein, E. H. (1992). Psicología Organizacional. (3a. ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Scott W. A. y Wertheimer, M. (1981) Introducción a la Investigación en Psicología. (1a. ed.) México: Manual Moderno.

Schultz, D. P. (1991). Psicología Industrial. (3a. ed.) México: McGraw-Hill.

Sheridan, J. E. (1992) Organizational Culture and Employee Retention. Academy of Management Journal, 35 (5). 1036-1056.

Smith, H. C. (1955). Psychology of Industry Behavior. U.S.A.: McGraw-Hill.

Werbelt, J. D. y Bedeian A. G. (1989). Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance. Journal of Organizational Behaviour, 10, 275-281.