



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO COMO
MEDIO PARA PREVENIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA*

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
OLGA LIDIA FLORES CORTES

DIRECTORA DEL REPORTE: LIC. ISAURA LOPEZ SEGURA



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A mis padres **Guillermo Flores y María del Carmen Cortés Montesinos:**

No se imaginan como los quiero y admiro, porque se con nada podré pagarles una vida de lucha, esfuerzo y sacrificio constantes...

Les doy las gracias por ser mis padres, por enseñarme a soñar y a creer que los sueños se pueden hacer realidad...

Por todos sus desvelos, preocupaciones, esfuerzos, por todo el tiempo que me dedicaron, por todo lo que hacen por mí... estoy tan orgullosa de ser su hija...

Este logro es de ustedes...Dios los Bendiga Papas!!!

Papito:

Gracias por ser mi más grande apoyo para alcanzar mis metas, por creer y confiar en mí, por nunca dejar que abandonará mis sueños...por quererme...por apoyarme incondicionalmente y ser mi amigo... te quiero!!!

Mamita:

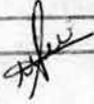
Por tu firmeza de carácter, por ser mi mejor amiga, confidente y aliada en todos mis sueños, por siempre estar conmigo y nunca dejarme caer... por protegerme, cuidarme y por apoyarme en todos mis sueños y proyectos... te quiero!!!

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Olga Lidia

Flores Cortés

FECHA: 13/02/04

FIRMA: 

A mi esposo Luis Antonio:

Gracias por todo lo bueno que has sido conmigo, por compartir mis triunfos y también mis fracasos, por todo tu apoyo y paciencia, por creer en mí e impulsarme a concluir esta meta...

Por el tiempo que me has dedicado en todos estos años, porque eres alguien muy especial en mi vida...quisiera decirte tantas cosas... pero una palabra las resume: te amo!!!

A mi hermano Hugo Ernesto:

Gracias por ayudarme siempre en todo, porque a pesar de ser el más pequeño me enseñaste tantas cosas...

Por ayudarme en mis tareas sin importar que no entendieras, por escucharme y nunca dejarme sola, por ser mi hermano y mi amigo... por confiar en mí...te quiero mucho!!!

A mi hermano Guillermo:

Gracias, porque aunque no lo creas siempre me apoyaste, por estar conmigo cuando más te necesite...

Por festejar mis logros, por tus consejos, por tu optimismo...por ser mi hermano y un gran ser humano... te quiero mucho!!!

A la Lic. Guadalupe Cancino León:

Por todo su apoyo en la realización de este trabajo, por sus comentarios y confianza depositada en mí... gracias!!!

A la Lic. Isaura López y sinodales:

Por toda su paciencia, comprensión, apoyo y tiempo dedicado... gracias!!!

A la División de Educación Continua:

Porque gracias a ustedes logre alcanzar uno de mis más grandes anhelos, en especial a Nancy Arias por todo su apoyo.

A mis amigas y familiares:

Por apoyarme e impulsarme siempre a seguir adelante... por todas sus palabras de aliento, mil gracias!!!

A mi Universidad:

Por abrirme sus puertas al conocimiento, dejarme ser parte de ella y formarme como profesionalista...

A Dios:

Por todas las bendiciones que me ha dado en esta vida...

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO LABORAL	6
CAPITULO 1	
ROTACION DE PERSONAL	
1.1 Definición	13
1.2 Índice de rotación de personal	15
1.3 Tipos de rotación	18
1.4 Causas que producen la rotación de personal	21
1.5 Costos de la rotación de personal	27
CAPITULO 2	
MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO	
2.1 Motivación	
2.1.1 Concepto de motivación	33
2.1.2 La motivación laboral	36
2.1.3 Teorías de la motivación laboral	36
2.1.4 Tipos de motivación laboral	50
2.2 Satisfacción	
2.2.1 Concepto de satisfacción	54
2.2.2 La satisfacción laboral	54
2.2.3 Teorías interpretativas de la satisfacción laboral	57
2.3 Relación entre la motivación y la satisfacción laboral	61
2.4 Factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral	64
2.5 Relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal	72
2.6 Condiciones de Trabajo	
2.6.1 Definición	73
2.6.2 Condiciones de trabajo y medio ambiente	75
2.6.3 Condiciones físicas	75
2.6.4 Condiciones temporales	77
2.6.5 Condiciones psicológicas y sociales	78

METODO

A) Población	82
B) Instrumento	83
C) Procedimiento	85

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

A) Resultados cuantitativos	89
B) Resultados cualitativos	100

CONTRIBUCION	103
---------------------	-----

GLOSARIO	108
-----------------	-----

REFERENCIAS	114
--------------------	-----

ANEXOS	117
---------------	-----

Anexo 1 Cuestionario para el personal

Anexo 2 Formato de reporte de resultados para el área de Tienda y Alimentos y Bebidas

Anexo 3 Formato de observación y verificación de información

Anexo 4 Formato de casos específicos para el área de Tienda y Alimentos y Bebidas

Anexo 5 Resultados cuantitativos en el área de Tienda y Alimentos y Bebidas

Anexo 6 Resultados cualitativos

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en una empresa de tipo comercializadora, en la cual, el número de vacantes se incremento considerablemente a partir de agosto del 2001, cuando se dejó de verificar la contratación y dar seguimiento al personal operativo de la empresa por parte de su departamento de Reclutamiento y Selección.

El número excesivo de vacantes ocasionó entre otros problemas que las personas que aún permanecían en la organización trabajaran más horas, en horarios poco flexibles a sus necesidades personales y la suspensión de descansos con la finalidad de que la operación no se viera afectada, lo que provocó a su vez que el rendimiento de los empleados disminuyera y se incrementara el ausentismo.

Dado que existe una concepción generalizada de que los trabajadores abandonan o dejan el empleo por una situación problemática, porque no les gusta o no tiene sentido quedarse en el empleo, se intentó resolver el problema (como en muchas empresas) modificando la política de personal, al elevar los salarios, establecer nuevas prestaciones y reclutando personal en zonas aledañas para sustituir a los empleados que se desvinculan de la empresa, sin embargo, las causas del problema permanecieron sin conocerse.

Teniendo en cuenta que la rotación del personal implica no solo la pérdida de mano de obra sino también fracaso en el entrenamiento, incremento de gastos y ningún beneficio en las labores de reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a empleados que acaban separándose de la empresa por diferentes causas (por ejemplo horarios, edad, dificultad para adaptarse, etc.) se revisaron las entrevistas de salida aplicadas al personal que presentaba su renuncia, con la finalidad de conocer qué causas orillaron a los empleado a dejar la organización.

Se encontró que muchas de estas salidas eran provocadas por aspectos del ambiente físico, laboral y psicológico que afectan la motivación y satisfacción de los empleados.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de la empresa decidió entonces, efectuar una evaluación de las condiciones en las cuales se desempeñan actualmente los empleados con la finalidad de evitar su salida.

Considerando que el empleado es la fuente más confiable de información con la que se cuenta dentro de la empresa, se elaboró un cuestionario que permitiera conocer sus quejas y recomendaciones sobre la manera de mejorar el ambiente de trabajo y los puestos.

El cuestionario inicial estaba constituido por 128 preguntas (abiertas y cerradas) sobre diferentes aspectos laborales, sin embargo resultó ser demasiado

largo y no permitía obtener información relevante acerca de las condiciones de trabajo.

Se revisó éste hasta formular un cuestionario formado por preguntas abiertas que se dividieron en dos partes: la primera permite indagar sobre datos personales de los empleados como edad, escolaridad, domicilio, estado civil, número de hijos, puesto, antigüedad; la segunda parte proporciona información sobre aspectos laborales como actividades, desempeño, horarios, comida, instalaciones, seguridad, prestaciones, salario (ingresos y egresos), transportación, ambiente laboral, comunicación, formación y desarrollo así como satisfacción laboral, lo que permite una evaluación integral del personal.

El cuestionario se aplicó en diferentes unidades de la empresa tanto en el área de Tienda como Restaurante al 100% del personal que las integra. Estas unidades se eligieron a través de los índices de rotación que se reportan a la Dirección de la empresa y forman parte del Comité de Rotación de la misma dentro del Distrito Federal. Para fines del presente trabajo, se reportarán únicamente los resultados de una de las unidades en la cual se llevó a cabo la intervención.

El análisis de los cuestionarios ha permitido conocer las diversas causas que pueden orillar al empleado a salir de la organización y tienen que ver básicamente con las condiciones de trabajo como son las condiciones físicas (por ejemplo la distancia), temporales (por ejemplo horas laborales, descansos) y

psicológicas (por ejemplo trabajo repetitivo), las cuales influyen en la motivación de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de participación activa en el trabajo.

Los resultados de cada área se reportan a las unidades a través de un formato en el cual se consideran las siguientes características del empleado: sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad, número de hijos y cuidado de los mismos y algunos aspectos laborales como gusto por el trabajo (actividades), horario acorde a sus necesidades (horario), jornada laboral (horario), cercanía al domicilio (transportación) e ingresos. La información obtenida del resto de los aspectos evaluados se complementa con la observación directa realizada en la unidad y se reportan en un formato diferente.

Los resultados se entregan tanto a los directivos de cada área como a los gerentes de unidad, en estos reportes se incluyen comentarios sobre las modificaciones que deben ser implementadas en la unidad, por ejemplo reubicar al personal en unidades aledañas su domicilio, respetar los horarios laborales, establecer horarios de acuerdo a las necesidades del personal sin descuidar la operación, otorgar descansos y/o vacaciones a quienes no se les ha proporcionado, dar mantenimiento a las instalaciones que se encuentren dañadas o en mal estado, mejorar la calidad de los alimentos que se otorga al empleado, etc.

Con la finalidad de verificar si se han hecho las modificaciones propuestas, se realizó una visita de seguimiento utilizando un formato de verificación para observar y cuestionar en las unidades si ha habido algún cambio o modificación en los puntos más relevantes, además de revisar los reportes de vacantes que se elaboran semanalmente por unidad para indicar si el índice de rotación ha incrementado o disminuido.

Como sustento teórico de los resultados obtenidos en la investigación, en el capítulo uno, se revisan diferentes conceptos sobre la rotación de personal, las causas que originan la misma y la forma en que ésta afecta a las empresas.

En el capítulo dos se desarrollan los conceptos de motivación y satisfacción en el trabajo y se examinan las principales teorías que apoyan su uso dentro de las empresas, resaltando con ello la importancia de motivar a los empleados para que éstos se sientan satisfechos con la labor que desempeñan.

CONTEXTO LABORAL

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa comercializadora es fundada en 1903 por los hermanos Walter y Frank Sanborns con el nombre de "Farmacia Americana", sus primeras instalaciones fueron establecidas en la llamada Casa de los Azulejos. Posteriormente la firma fue organizada bajo las leyes mexicanas anexando a sus instalaciones de Farmacia los departamentos de Novedades, Regalos y un Salón de Té.

Siendo su giro principal el comercial se ubica dentro de las empresas de iniciativa privada y forma parte del Grupo Carso (Asociación de Empresas Industriales, Comerciales y de Servicio) y tiene como objetivo principal la comercialización de productos y la atención al cliente para brindar un servicio con calidad.

Para lograrlo, la empresa se encuentra organizada de la siguiente manera:

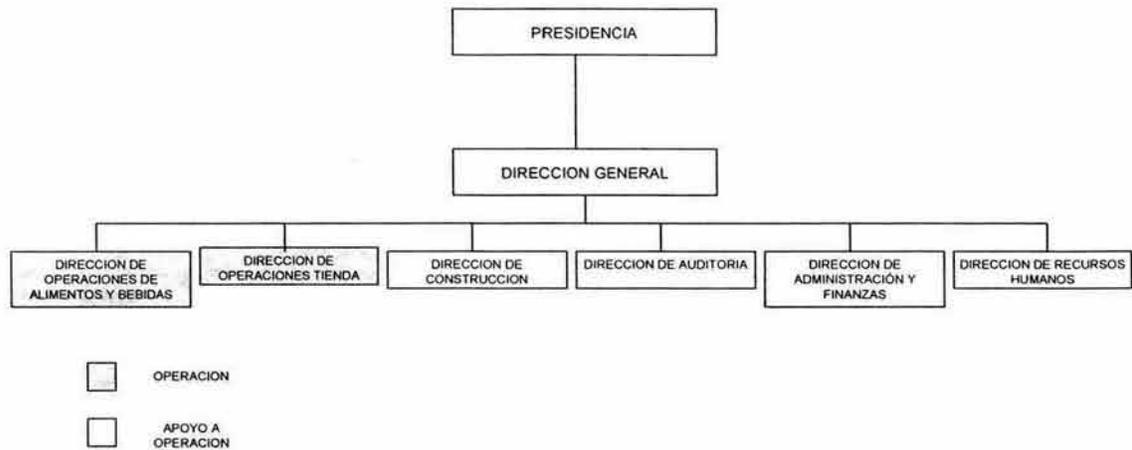


Fig. 1 Estructura General de la Empresa

- A) Presidencia. Dirige y representa la organización, toma las decisiones sobre el rumbo de la empresa.
- B) Dirección General. Es el apoyo de la presidencia y tiene a su cargo la administración de las Direcciones que conforman la empresa.
- C) Operación. Está conformada por la Dirección de Tienda y la Dirección de Alimentos y Bebidas, las cuales tienen a su cargo la supervisión y dirección de las 117 unidades que integran la empresa, las cuales a su vez cuentan con una organización interna integrada en ambas áreas por la Gerencia de la unidad, Subgerencia, Jefaturas de Departamento, personal administrativo (Secretaria, Auditor de Ingresos y Encargado de Caja General) y personal operativo (Vendedores, Meseras, Ayudantes Generales, Vigilantes, etc.).
- D) Apoyo a la Operación. Está integrado por diferentes Direcciones, a través de las cuales se complementan las actividades realizadas en las diferentes unidades.

- ✓ Dirección de Construcción. Encargada de los proyectos y construcción de las nuevas instalaciones de la empresa.
- ✓ Auditoría.
- ✓ Administración y Finanzas. Quienes tienen a su cargo los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Recursos Humanos. Se encarga de la administración y optimización de los recursos humanos, es decir de las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, su objetivo principal es el de garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa, y de acuerdo con las necesidades de la misma.

Para lograr tal objetivo, el departamento se encuentra organizado de la siguiente manera:



Fig. 2 Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

- A) Dirección de Recursos Humanos. Se encarga de la planeación, dirección y toma de decisiones del departamento.
- B) Subdirección Personal. Se encarga de la capacitación, compensaciones y prestaciones que se otorgan a los empleados a través de los siguientes departamentos:
- ✓ Departamento de Capacitación. Encargado de la orientación y capacitación de los nuevos empleados para su mejor adaptación, y de la actualización de los empleados con más tiempo en la empresa.
 - ✓ Departamento IMSS. Tiene a su cargo los pagos y trámites ante el Seguro Social y eliminación de riesgos de trabajo.
 - ✓ Departamento de Nóminas. Encargado de las compensaciones en forma de salarios, prestaciones e incentivos económicos.
 - ✓ Departamento de Personal. Encargado de las relaciones del personal con la organización, así como de la implementación de normas y políticas.
- C) Subdirección de Recursos Humanos. Esta Integrado por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal a través del cual se realizan diversas acciones para determinar las necesidades de recursos humanos de la organización mediante la planeación de los mismos.

El departamento de Reclutamiento y Selección de Personal esta integrado por:

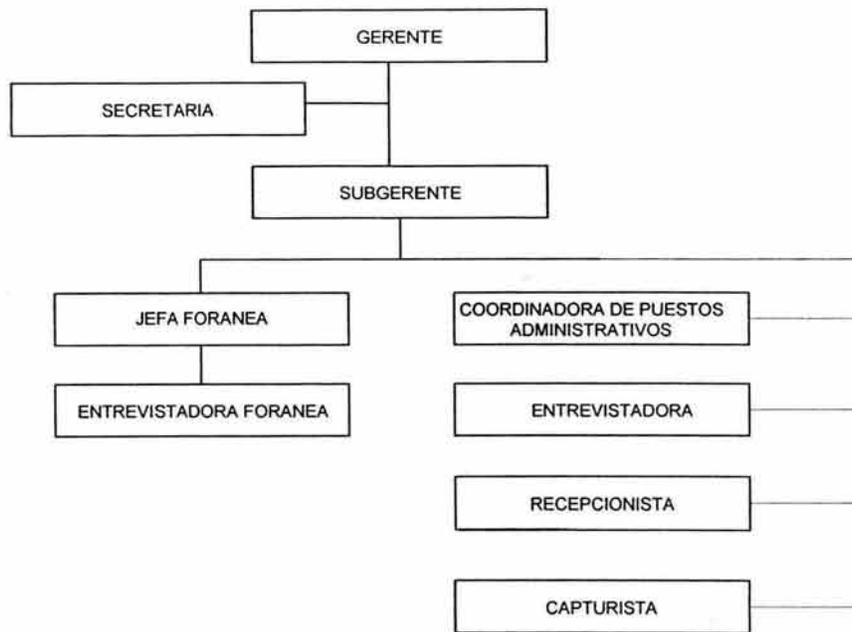


Fig.3 Estructura del Departamento de Reclutamiento y Selección

- A) Gerente. Se encarga de la administración de los recursos humanos de cada una de las unidades que componen la empresa, participando en la planeación, selección, orientación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, con apoyo de la Subdirección de Personal.
- B) Sugereente. Comparte las mismas responsabilidades del Gerente dentro del departamento.
- C) Coordinadora de Puestos Administrativos. Encargada de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo de la empresa.
- D) Entrevistadora Foránea/ Entrevistadora. Tienen a su cargo las siguientes funciones:
 - ✓ Reclutamiento por el cual a través de diferentes técnicas o medios se provee de recursos humanos a la empresa en el momento oportuno.

- ✓ Selección de personal a través de la cual se escogen a los candidatos idóneos para ocupar la vacante ofertada haciendo uso de diversos instrumentos de evaluación. La selección y evaluación de los empleados prosigue incluso después de la contratación inicial ya que implica el seguimiento del personal al evaluar las causas por las cuales el personal decide dejar la empresa.
 - ✓ Análisis de puestos, lo cual permite establecer las cualidades, responsabilidades y condiciones que requiere el trabajador para desempeñar eficientemente el puesto, conociendo de antemano lo que se realiza dentro del mismo.
 - ✓ Evaluación del desempeño y de condiciones laborales, lo que permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades (si las actividades del área se realizan de manera adecuada) así como los posibles problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización, lo que permite corregir aquello que deteriora la calidad de vida del trabajador e impedir que este abandone la organización.
- E) Recepcionista. Se encarga de la entrevista de filtro dentro de la organización así como del conteo de los medios de reclutamiento.
- F) Capturistas. Encargados de la elaboración de contratos y envío de expedientes.

Como se mencionó anteriormente, una de las funciones del psicólogo dentro del área de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño y de las

condiciones laborales que afectan la calidad de vida del trabajador e influyen en la motivación y satisfacción del mismo.

Debido a que la calidad de vida del trabajador, el ambiente físico en el que se desempeña y la satisfacción que obtenga al desempeñar sus funciones suelen ser causas del incremento ausentismo y deserción del personal dentro de la empresa comercializadora descrita anteriormente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de la misma decidió evaluar las condiciones en las cuales se desempeñan actualmente los empleados con la finalidad de evitar su salida.

CAPITULO 1

ROTACIÓN DE PERSONAL

En la actualidad, uno de los problemas más frecuentes dentro de las empresas es el aumento de salidas o pérdidas del factor humano, lo que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas para que exista un equilibrio dentro de la organización.

Para entender la forma en que la rotación de personal afecta a las organizaciones, en el presente capítulo se explicará qué es la rotación, cómo se calcula y las diferentes causas que pueden originar su presencia dentro de una empresa.

1.1 DEFINICIÓN

Uno de los aspectos más importantes que afectan la dinámica organizacional de las empresas es la rotación de recursos humanos o turnover.

La rotación de personal se define como “el número de trabajadores que entran y salen, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (Reyes Ponce 1979; citado en Ángeles, 1998, p. 56).

Chruden y Sherman (1982; citado en Molina, 1998) mencionan que la rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización.

Arias Galicia (1996) define a la rotación de personal como el ingreso y egreso de personal en una organización, es el número de personas que causan vacantes en la empresa y a quienes hay que sustituir por personal nuevo.

Chiavenato (1999) menciona que el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, refiriéndose al volumen de personas que entran y salen de la organización.

La definición propuesta por Cacique y López (1994; citado en Ángeles 1998, p. 57) permite diferenciar las causas de la rotación al definirla como “el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanentemente cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”.

Dentro del proceso de rotación siempre se presenta un volumen de entradas y salidas de recursos humanos, las cuales si se encuentran bajo control de la organización, producen una rotación vegetativa la cual busca mantener un equilibrio dinámico y constante dentro de la organización. De acuerdo con

Chiavenato (1999) estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback). Este flujo de entrada y salida de personal se ejemplifica en la siguiente figura.

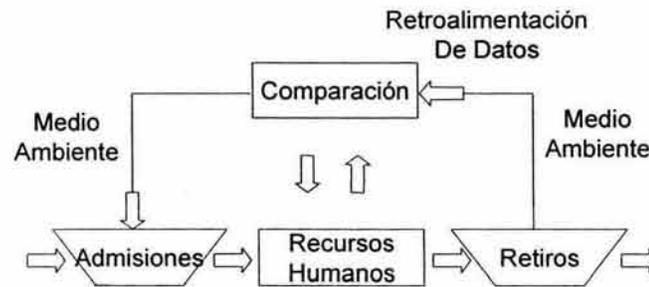


Fig. 4 Rotación de personal. Tomado de Chiavenato (1999) Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw hill. Pág.190

1.2 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En general se habla de rotación cuando una persona se separa de la empresa y se contrata una nueva persona para reemplazarla.

La rotación se reporta a través de índices mensuales o anuales con el fin de hacer comparaciones y elaborar diagnósticos que permitan determinar si la rotación es saludable o no para la empresa.

El cálculo del índice de rotación de personal (IRP) se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas (es decir, el valor porcentual de

empleados que circulan en la organización) en relación al número promedio de trabajadores que permanecen dentro de la organización en cierto período.

De acuerdo con Chiavenato (1999) este punto es indispensable para el análisis de la rotación de personal y ayuda en la administración y planeación de recursos humanos y puede ser obtenido a través de la siguiente ecuación:

$$IRP = \frac{A+D}{2} \times 100$$

PE

donde:

A = Entradas o admisiones del personal durante el período considerado.

D = Salidas o desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado.

PE = Es el promedio efectivo del período considerado, el cual puede ser obtenido al sumar los empleados existentes al comienzo y al final del periodo dividido entre dos.

Por otra parte Chruden y Sherman (Grados 1988; citado en Molina, 1998) indican que la rotación de personal se refiere a los movimientos de empleados que entran y salen de una organización. Para ellos la rotación puede ser calculada sobre la base de los reemplazos, menos las separaciones que han sido inevitables

(por muerte, matrimonio, etc.) y que están más allá del control de la empresa, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{S}{N} \times 100$$

donde:

S = Separaciones.

N = Número promedio de empleados (número de trabajadores al empezar el mes y al final del mismo dividido entre dos).

De acuerdo a diferentes autores la rotación de personal expresa siempre un valor porcentual que indica el porcentaje de empleados que fluyen dentro de la organización con relación al número medio de empleados, durante un cierto período determinado.

En la práctica no existe un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización, tampoco es conveniente un índice de rotación de personal muy elevado ya que implica para la organización un estado de fluidez que no le permite asimilar de manera adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que no tienen un adecuado desempeño, lo que posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de

los recursos humanos de la organización, sin afectar la cantidad de los recursos disponibles.

Aún cuando no existe un número que defina el índice ideal de rotación y dado que la pérdida de personal no puede ser eliminada completamente, es importante realizar estudios integrales dentro de la empresa con respecto a las condiciones y relaciones de trabajo para detectar el origen del problema y plantear soluciones.

1.3 TIPOS DE ROTACIÓN

De acuerdo con Pigors y Myers (1985) existen dos tipos de rotación dentro de la organización: la interna causada por cuestiones relacionadas con la administración y las políticas de la empresa , y la externa, la cual se debe tanto a cuestiones relacionadas con el empleado o al mercado de trabajo.

Cuando la rotación es provocada por la organización (al hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad por crecimiento o por ajuste de personal) la rotación se halla bajo el control de la organización; sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, sino que es independiente de los objetivos de la empresa, la rotación escapa de su control, por lo que se deben establecer los motivos que provocan la salida de los recursos humanos, para actuar sobre ellos y disminuir el volumen de retiros.

Generalmente el movimiento de rotación interna es benéfico tanto para el empleado como para la empresa, ya que motiva los intereses individuales de cada uno de los miembros e incrementa la satisfacción en el trabajo cuando la movilidad está respaldada por la aspiración personal del empleado a un puesto determinado.

Dentro de este tipo de rotación se consideran:

- A. Promociones y/o ascensos. Se dan cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidades y características que lo hacen un candidato viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades y como consecuencia con un mejor sueldo.
- B. Traslados. Es el desplazamiento que sufre el empleado de un puesto a otro del mismo nivel y con el mismo sueldo. Una de las causas por las cuales ocurren los traslados es por la incompatibilidad de horario, por lo que se hace necesario mover al empleado de departamento con el objeto de que se adapte mejor a sus necesidades.
- C. Descensos. Es un cambio en la jerarquía del puesto del empleado que implica una menor responsabilidad, ocasionada por la incapacidad del empleado para desempeñar sus funciones. Generalmente este tipo de rotación es utilizado para corregir los errores que se dan durante el proceso de selección o como una estrategia que sirve principalmente para evitar la rescisión del contrato. Este tipo de rotación debe evitarse ya que los descensos suelen ocasionar en el empleado desconfianza en sí mismo para desarrollar sus actividades dentro y fuera de la organización así como rechazo por parte del grupo de trabajo.

También se consideran como tipos de rotación aquellas que no son controlables por parte de la empresa (o rotación externa) y que originan vacantes que deben ser cubiertas.

En esta rotación, los empleados ya capacitados (y que representan recursos humanos de alto valor para la empresa) al abandonar o dejar sus puestos provocan un desequilibrio dentro de la organización. Este tipo de rotación puede ser ocasionada por:

- A. Separaciones voluntarias o renunciaciones. Son aquellas en que el empleado deja de prestar sus servicios a la organización debido a diferentes situaciones. Esta rotación puede ser controlada a tiempo si se detectan y eliminan las causas que la originan, utilizándose para este fin la entrevista de salida, la cual, permite conocer los verdaderos motivos por los cuales el empleado se separa de la organización.
- B. Rescisiones o despidos. De acuerdo con el artículo 46 de la Ley federal del Trabajo (2003), tanto el patrón como el trabajador podrán rescindir en cualquier momento la relación de trabajo debido a una causa justificada, sin incurrir en responsabilidad alguna. Cuando la rescisión de la relación de trabajo es propuesta por el patrón se conoce como despido, mientras que cuando se da por parte del trabajador se considera un retiro. Este tipo de rotación es común dentro de las empresas.
- C. Jubilaciones. Según Arias Galicia (1996) la jubilación se da cuando el empleado deja de prestar sus servicios por haber alcanzado cierta edad y

desea dejar de trabajar. En este caso tiene derecho (si cumple con los requisitos legales) a que le sea otorgada una pensión por parte del IMSS o del ISSSTE. Este tipo de rotación resulta inevitable.

- D. Incapacidad permanente. De acuerdo con el artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo (2003), la incapacidad permanente se define como la pérdida de facultades o aptitudes que tiene una persona y que le impide desempeñar cualquier trabajo durante el resto de su vida, por lo que el empleado tendrá derecho a recibir una pensión mensual equivalente al 70% de su salario en que estuviera cotizando, conforme lo establecido en el artículo 65 fracción II de la Ley del IMSS (2002). Cuando la incapacidad es parcial, el asegurado recibirá una pensión parcial calculada conforme a la tabla de evaluación de incapacidades que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 514.

1.4 CAUSAS QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones siempre tienen uno o varios objetivos que deben alcanzar y para lograrlo requieren contar con los recursos humanos adecuados, pero no siempre resulta ser así, debido a la rotación del personal, la cual puede ser originada por diferentes causas.

Mobley, Griffith, Hand y Meglino (1979; en Ramírez, 1991) proponen la siguiente clasificación sobre las causas que originan la rotación de personal en las empresas:

- A. Características personales. En esta categoría se encuentran la edad, sexo, antigüedad, responsabilidades familiares y personalidad.
- B. Satisfacción en el trabajo.
- C. Factores de la organización. Dentro de los que se encuentran los sueldos, las políticas de promoción y el tamaño de la organización.
- D. Factores del ambiente de trabajo tales como el estilo de supervisión, el tamaño del grupo de trabajo y la relación con sus compañeros de trabajo.
- E. Factores relacionados con el contenido del trabajo. Dentro de esta categoría se encuentran el contenido del trabajo, el trabajo repetitivo, la responsabilidad y el tipo de rol que desempeñan los trabajadores.

Pigors y Myers (1985) han dividido las causas de la rotación de personal en dos grupos:

A. Originadas por el empleado

- Matrimonio
- Maternidad
- Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades
- Edad
- Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo
- Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan
- Cambio de lugar de residencia
- Falta de identificación con los objetivos de la empresa

- Accidentes de trabajo (incapacidad permanente)
- Jubilación

B. Originadas por la empresa

- Sueldos bajos, poco competitivos
- Escasa o nula proyección
- Selección de personal deficiente
- Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos
- Falta de reconocimiento al empleado

Para Chiavenato (1999) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, los cuales condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Entre los fenómenos que provocan la rotación de personal se encuentran los siguientes:

A. Fenómenos externos

- La situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado laboral
- La situación económica
- Las oportunidades de empleo existentes en el mercado laboral, etc.

B. Fenómenos internos

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de los recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación de entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

El estudio de las diferentes causas que provocan la rotación de personal a través de las entrevistas de desvinculación o de salida nos indica que es importante diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la salida del personal, al implementar una política adecuada de recursos humanos para lograr no solamente la permanencia de éstos dentro de la organización, sino también su participación activa dentro de la misma, al efectuar mejoras en cuanto a los procedimientos de:

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

En México se han realizado diferentes estudios sobre la rotación de personal entre los que destaca el realizado por Peña Villaseñor (1988; citado en Ramírez, 1991).

Esta investigadora realizó un estudio comparativo sobre rotación en diferentes plantas maquiladoras del estado de Chihuahua, utilizando como instrumentos las mesas panel, las entrevistas y los cuestionarios aplicados a empleados de distintos niveles y a ex empleados (principalmente operadoras).

Algunos de los resultados preliminares obtenidos por la investigadora son los siguientes:

1. Las diferencias en cuanto a características demográficas, entre empleados estables y desertores, eran mínimas.
2. Un 88% de los que renunciaron dijeron estar satisfechos.
3. Las principales razones por las que había renunciado el personal fueron:
 - 61% por problemas familiares y personales (problemas con el cuidado de los niños, embarazo, matrimonio, cambio de domicilio, por estudios o por enfermedad).
 - 31% renuncio debido a problemas de trabajo (ausentismo, terminación de contrato, falta de transporte, distancia, cansancio, trabajo pesado).
 - 8% renuncio por un mejor trabajo.

Además se encontró que entre las cosas que más disgustaban o causaban insatisfacción a los empleados estaban los salarios, la representación de roles poco claros y la falta de reconocimiento.

Luego de identificar las causas que producían la rotación de personal, en una de las plantas implemento una serie de acciones (por ejemplo la modificación del proceso de selección, incrementos en el salario, implementación de programas de educación continua, etc.) con la finalidad de disminuir el índice de rotación.

Los resultados obtenidos indican una disminución en el índice de rotación de la planta en cuestión al pasar de 5.4 a 4.4 para el año de 1990.

El estudio demuestra, que es posible identificar las causas que producen la rotación de personal a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios dentro de las empresa, y hace suponer que la disminución en el índice es atribuible a la serie de acciones implementadas en la planta maquiladora.

1.5 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Para la mayoría de los empresarios, hablar de rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso en el entrenamiento, incremento de gastos y resultados poco significativos en las labores de reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a los empleados que terminan separándose de la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (1999) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se resumen en la siguiente figura:

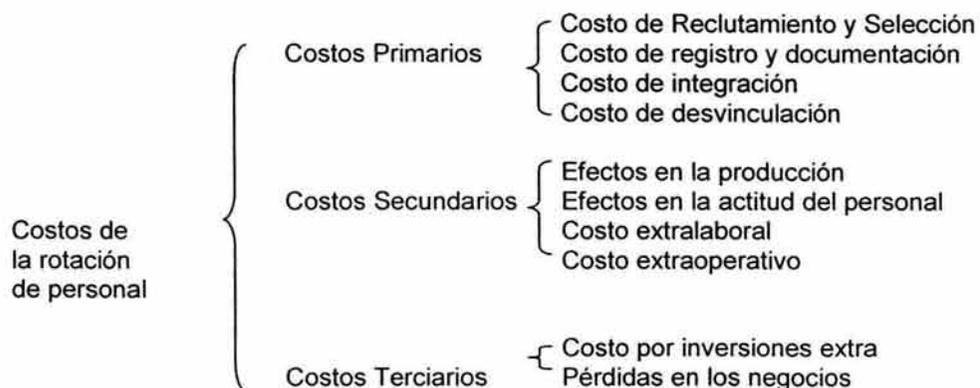


Fig. 5 Costos de la rotación de personal. Tomado de Chiavenato (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw Hill. Pág. 203

Costos Primarios. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Dentro de estos costos se incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos en la emisión y revisión de la solicitud el empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento, etc.)
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de los servicios médicos, promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costo de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación de personal (salarios del personal, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento, etc.)
- Gastos en formatos, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, etc.

3. Costos de ingreso

- Gastos de la dependencia de reclutamiento, selección y capacitación proporcional al número de empleados vinculados al programa de integración.

- Costo del tiempo que se invierte en la ambientación del empleado ingresado en la empresa.
- 4. Costo de la desvinculación
- Gastos de la dependencia de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado (sindicatos, registros, anotaciones, etc.) prorrateada por el número de trabajadores desvinculados.
- Costos de las entrevistas de salida (tiempo del entrevistador, costo de los formatos, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.).
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, etc.

En esencia los costos primarios de desvinculación constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Dado que los costos primarios son básicamente cuantitativos, pueden ser calculados con facilidad a través de un sistema de tabulación con los datos correspondientes.

Costos Secundarios. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el reemplazo del trabajador, y tienen que ver con los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Efectos en la producción

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante, mientras no sea reemplazado el trabajador.
- Producción inferior durante la ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal

- Predisposiciones transmitidas a sus compañeros por parte del empleado que se retira.
- Predisposiciones transmitidas por el empleado que se inicia en su puesto a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud de los clientes y proveedores.

3. Costo extralaboral

- Gastos de personal extra o de horas extras para cubrir la vacante.
- Tiempo adicional del supervisor para entrenar al nuevo empleado.

4. Costo extraoperacional

- Costo adicional de energía eléctrica debido al ritmo de trabajo del nuevo empleado.
- Aumento de accidentes durante el período de adaptación de los nuevos trabajadores.

- Aumento en el número de accidentes debido a la poca experiencia del nuevo trabajador.

Los costos secundarios implican aspectos poco tangibles que son difíciles de evaluar en forma numérica ya que la mayor parte de ellos son cualitativos.

Costos terciarios. Son aquellos que tienen relación con los efectos colaterales de la rotación, los cuales se manifiestan a mediano y largo plazo. Dentro de éstos se incluyen:

1. Costo de inversión extra

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, etc., durante el período de ambientación del nuevo empleado.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados, incremento o reajuste a los salarios de los demás empleados debido a la competencia dentro de los mercados laborales.

2. Pérdidas en los negocios

- Se reflejan en la imagen de la empresa, debido a la falta de calidad de los productos o por la calidad de los servicios prestados por los nuevos empleados en período de ambientación.

En resumen la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, y puede ser expresada a través de un índice que se calcula en base al número de altas y separaciones

voluntarias (por ejemplo renunciaciones) o involuntarias (por ejemplo despidos, jubilaciones o defunciones) dentro de una organización, lo que implica un costo de sustitución.

De acuerdo a los expertos, la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero ya que implica costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación, lo que ocasiona grandes prejuicios, no sólo dentro del mercado de trabajo, sino también dentro de la organización, durante la adaptación de los nuevos empleados que se integran, lo que se ve reflejado en la mala calidad los servicios que se prestan y la afectación de la imagen de la empresa.

Lo anterior hace necesario que se preste atención a las causas que provocan la salida del personal de la empresa, con la finalidad de emprender mejoras que permitan su retención.

CAPITULO 2

MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO

En todas las empresas es importante que los empleados se sientan satisfechos con el trabajo que desempeñan para que no decidan abandonarlo.

Dado que existen diferentes explicaciones sobre la motivación y satisfacción en el trabajo, en el presente capítulo se desarrollaran los conceptos de motivación y satisfacción dentro del ámbito laboral y las principales teorías que apoyan su uso dentro de las empresas.

Además se hablará de las condiciones de trabajo y su relación con los conceptos anteriores.

2.1 MOTIVACION

2.1.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación humana es una variable compleja en extremo. Para la psicología precientífica la motivación humana se reduce a la actividad voluntaria, en cambio para la científica, existen por un lado las tendencias, los impulsos y los instintos (que dan fuerza al comportamiento llamado motivado) y, por otro lado, las actividades cognoscitivas (asociación de vivencias) que dirigen el comportamiento

hacia determinadas metas, por lo que existe un gran número de variables que intervienen en el comportamiento motivado.

Rodríguez (1986; citado en Pérez, 1992, p. 2) afirma que las motivaciones nacen de las necesidades, y define a la motivación como el “conjunto de razones, que explican los actos del individuo o bien la explicación del motivo o los motivos por lo que se hace una cosa” y divide a los motivos en:

- Intrínsecos y Extrínsecos. Según lo que motiva directamente alguna cosa que se va a hacer o algo relacionado con ella.
- De Contenido y de Contexto. Lo que motiva (situación o marco) puede ser algo similar.
- Inmediatos y a Largo Plazo. Los satisfactores se pueden obtener en el mismo momento o en una época posterior.
- Positivos o Negativos. Pueden motivar a buscar algo, ó evitar algo.
- De Deficiencia y de Crecimiento. Según que se busque llenar una carencia o lograr un progreso.
- Materiales y Espirituales. Son las motivaciones a realizar en cuanto a adquisición de bienes prácticos o valores trascendentales.
- Conscientes e Inconscientes. Según que el sujeto sé de cuenta o no de ellas.
- Individuales o Colectivos. Según se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo.

Para Adair (1990; citado en Haidenblit, 2001) la motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Delgado (1998; citado en Guillén, 2000, p. 197) define a la motivación como “el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados al logro de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer una necesidad o expectativa, y de cuya satisfacción va a depender el esfuerzo que se aplique en acciones futuras”.

De acuerdo con Guillén (2000) al revisar el concepto de motivación tal y como lo describen diferentes autores, se puede notar que:

- A. Se considera como un proceso psicológico.
- B. La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física)
- C. Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer una necesidad
- D. Facilita la actividad ya que es energizante y mantiene la energía hasta el logro de la meta.

2.1.2 LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación siempre ha jugado un papel primordial dentro de los estudios del comportamiento humano. Al enfocar la motivación en el campo laboral se puede decir que la gente tiene ciertos motivos que lo impulsan a trabajar y comportarse del modo que lo hace en las organizaciones formales de trabajo.

Por motivación laboral se entiende el constructo del proceso motivacional (dirección, energetización o integración de energías necesarias) para cumplir funciones específicas en el conjunto del trabajo y no fuera de él, por lo que el individuo deberá buscar no solo las metas de la organización sino también las propias (Mankeliunas, 1996).

Robbins (1994; citado en Guillén, 2000, p. 197) define la motivación laboral como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

2.1.3 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Hay diversas teorías psicológicas acerca de la motivación en el trabajo las cuales explican las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea.

De acuerdo con Campbell, Dunnette y otros (1970; citado en Guillén, 2000) pueden ser clasificadas en:

- A. Teorías de Contenido. Las cuales tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas.
- B. Teorías de Proceso. Las cuales se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta de trabajo.

Existen además otras clasificaciones como la de Locke (1986; citado en Guillén, 2000) que distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y la de autosuficiencia; así como diferentes modelos integradores.

Usando la clasificación propuesta por Campbell y colaboradores (1970; citado en Guillén, 2000) a continuación se describen dentro de las teorías de contenido: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, la teoría X-Y de McGregor , así como la teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG) de Alderfer; y dentro de las teorías de proceso se explican las teorías de la expectativa, teoría de la equidad de Adams y la teoría de finalidad de Locke.

Teorías de Contenido

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954).

Abraham Maslow (1954; citado en Schultz, 1991) formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en jerarquía, en la cual las necesidades básicas o “instintivas” se encuentran debajo y las superiores o “racionales” arriba.

1. Necesidades Fisiológicas. Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, dormir, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas estaría amenazada la subsistencia física.
2. Necesidades de Seguridad (o de estabilidad). Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.
3. Necesidades Sociales (o de afiliación o aceptación). Son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y de contar con un lugar como miembro de un grupo informal (como la familia) y de un grupo formal (como una organización empresarial).
4. Necesidades de Estima. Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran

los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocido por los demás.

5. Necesidades de Autorrealización. Se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales.

De acuerdo con Maslow (citado en Furnham, 2001) la carencia o falta de satisfacción de una necesidad específica, hace que el comportamiento del individuo se centre por completo en satisfacer esa necesidad. Sin embargo, una vez cubierta, disminuirá su importancia y se estimulará o activará el siguiente nivel superior.

Esta teoría ha sido criticada por diferentes autores ya que no se han encontrado pruebas que demuestren que las estructuras de las necesidades se organizan de acuerdo a las dimensiones propuestas por Maslow, ni que las necesidades insatisfechas motiven (Schultz, 1991).

Sin embargo es obvio que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales se relacionan con los comportamientos en el trabajo, por lo que las organizaciones pueden clasificarse según las necesidades que satisfacen (Furnham, 2001).

Teoría bifactorial de Herzberg (1959).

Herzberg (1959; citado en Mora, 1990, p. 11) entiende por motivación “la pulsión dirigida a una meta, es decir, un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones, para alcanzar una meta que le parece satisfactoria o para evitarla si parece insatisfactoria”.

En su teoría (también llamada teoría de la motivación-higiene) combina la motivación y satisfacción con el trabajo y postula la existencia de dos clases de necesidades o factores que son los siguientes:

- Motivacionales (o satisfactores). Son aquellos que procuran la satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento, pero su ausencia no produce insatisfacción. Tales factores son intrínsecos al trabajo (ya que forman parte del puesto desempeñado) y tienen que ver con el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

- Higiénicos (de mantenimiento o insatisfactores). Son aquellos que ocasionan insatisfacción en el trabajo ya que no garantizan una motivación que se traduzca en esfuerzo hacia el logro de resultados. Tienen que ver con aspectos del ambiente laboral (factores extrínsecos) como políticas de la empresa, métodos administrativos, tipos de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, salario y condiciones de trabajo.

Del mismo modo que en la teoría de Maslow donde las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras, sin embargo al quedar cubiertas las primeras no se produce la satisfacción con el trabajo sino que tan solo se evita la frustración.

La crítica fundamental a la teoría de Herzberg se centra en la supuesta independencia recíproca de los dos factores: higiénicos y motivacionales. En su formulación, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que los primeros únicamente impiden la frustración. Los críticos sugieren que algunos factores higiénicos (por ejemplo el aumento salarial y los elogios) también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro, por lo que la distinción de ambas clases de factores no es tan rígida, ya que hay aspectos del ambiente laboral que pueden motivar (Schultz, 1991).

No obstante las críticas la teoría de Herzberg ha permitido dar la debida importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal, aplicada a la empresa nos deja ver que sí se dedicará mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de satisfacción se incrementarían considerablemente.

Teoría X-Y de McGregor (1960).

MacGregor (1960; citado en Guillén, 2000) contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

1. La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, supone que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden no lo harán. Para que trabajen y lograr las metas de la organización, habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos, ya que evitarán asumir responsabilidades y buscar una dirección formal. La mayoría de los trabajadores concede mayor importancia a la seguridad que a otros factores laborales, debido a la falta de ambiciones.
2. La teoría Y parte de los supuestos de que a los empleados sí les gusta trabajar, se autocontrolan, asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

Las investigaciones posteriores concluyen que ambas teorías pueden ser idóneas dependiendo de la situación (Guillén, 2000).

Teorías de las motivaciones sociales o de las tres necesidades de McClelland (1951, 1961).

En su teoría motivacional, McClelland parte de la idea de que todos los motivos son aprendidos, y define a la motivación como “aquella fuente de asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipatoria basada en una cierta asociación pasada, con ciertas claves de placer o dolor” (McClelland, 1953; citado por Pérez, 1992 p. 2).

De acuerdo a la teoría, la motivación laboral está en función de tres necesidades o motivos:

- De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según el modelo. Las personas con esta necesidad están orientadas a dar su mejor rendimiento dirigiéndose a la productividad.
- De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. Las personas con esta necesidad presentan una tendencia a preocuparse por conseguir influencia sobre los otros, por lo que están más orientadas a obtener prestigio que a dar un rendimiento adecuado.
- De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, deseo de gozar de aceptación y aprecio de la gente. Estas personas luchan por conquistar la amistad prefiriendo situaciones de cooperación a las de competencia.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas con las mismas, lo que activará la motivación e inducirá a la persona a pensar que una determinada conducta laboral dejará satisfecha esa necesidad.

La teoría de McClelland plantea que la necesidad de logro es la que está directamente relacionada con la productividad en el trabajo por lo que ha sido la más estudiada de las tres.

De acuerdo con Atkinson y Feather (1966; citado en Guillén, 2000) la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- A. Que el resultado dependa de su propio esfuerzo. Los empleados asumen la responsabilidad en la solución de problemas.
- B. Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos. Los empleados disponen su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular.
- C. En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución o sus adelantos. Si los empleados no reciben reconocimiento por su esfuerzo, no sabrán que rendimiento están dando y experimentarán descontento.

La teoría de McClelland contiene puntos que están todavía por resolver, a pesar de ello parece ser una teoría bastante útil para la explicación de la motivación de algunos empleados.

Teoría ERG, de Alderfer (1969, 1972).

La teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG) de Alderfer es una adaptación en el ámbito laboral de la Teoría de Maslow, y postula que sólo existen tres tipos de necesidades:

1. Necesidades de existencia (E). Son las que ocupan el nivel más bajo y tienen que ver con la supervivencia física ya que abarcan alimento, vivienda, etc. El empleado las satisface a través del sueldo, las prestaciones y una relativa seguridad en el puesto.
2. Necesidades de relación (R). Tienen que ver con las interacciones con otros y la satisfacción que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo, se satisfacen en el trabajo, mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral, mediante la familia y los amigos.
3. Necesidades de crecimiento (G). Se centran en el yo e incluyen el deseo de desarrollo y progreso personal. Solo se satisface cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y autorrealización de Maslow.

A diferencia de la teoría de Maslow, estas necesidades no son necesariamente activadas en un orden específico ya que pueden activarse en cualquier momento o presentarse de manera simultánea, sin tener que haber sido satisfechas primero las de necesidad inferior.

Otra diferencia entre la teoría de Maslow y la propuesta por Alderfer radica en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer (por ejemplo las de relación o crecimiento) lleva en ocasiones al retroceso a una de nivel inferior. Este fenómeno es conocido como hipótesis de frustración-regresión (Guillén, 2000).

Aunque la teoría de Alderfer no ha llamado tanto la atención como la de Maslow, y no ha sido objeto de muchas investigaciones se presta a una aplicación más directa en el ámbito de trabajo.

Teorías de Proceso

Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad.

Estas teorías han tenido distintas versiones, y tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas:

- Cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta.
- Afectivas, como atractivo que tienen para la persona el resultado de su actividad.

Un ejemplo de este tipo de teorías es la elaborada por Víctor Vroom en 1964, en la cual establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta. La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo, y del valor psicológico (valencia) que se concede al resultado (Schultz, 1991).

Según Vroom, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral (instrumentalidad) y éste en otros resultados positivos ya atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo.

A esta teoría se le critica que no explique cómo influye en la expectativa otros factores ajenos al trabajo en sí, sin embargo coincide con la experiencia

personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, mayor es el esfuerzo por conseguirlo.

Otro ejemplo de este tipo de teorías es la propuesta por Porter y Lawler en 1968, la cual es similar a la de Vroom. Su postulado central es que la motivación está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona (Guillén, 2000).

Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1969).

Esta teoría propone la hipótesis de que la percepción de la equidad con la que se nos trata influye en la motivación.

En toda situación laboral, el trabajador evalúa los resultados que obtiene en su trabajo , al comparar subjetivamente lo que le reporta a su esfuerzo (en cuanto al premio que recibe a cambio) y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas.

Si se están obteniendo iguales resultados existirá un estado de equidad, pero si percibe diferencias, se produce una situación de iniquidad, creando una tensión, la cual, constituye el fundamento de la motivación, en la medida en la que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera justo.

Esta teoría basada en las percepciones deja sin especificar algunos puntos para la definición y evaluación del esfuerzo y los resultados, sin embargo, ha proporcionado conocimientos sobre los determinantes de satisfacción y motivación en el trabajo.

Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969).

Esta teoría sostiene que las intenciones o deseos de luchar por una meta son la fuente principal de la motivación para el desempeño en el trabajo.

La meta representa lo que se quiere hacer a futuro e impulsa a las personas a dar su mejor rendimiento.

Guillén (2000) cita diferentes estudios sobre esta teoría, los cuales confirman que se puede incrementar el rendimiento cuando:

1. Las metas son más concretas y específicas.
2. Las metas son difíciles, ya que impulsan más que las fáciles. Sin embargo las metas demasiado difíciles cuya obtención parece imposible merman la motivación.
3. Existe retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que en su ausencia.

La teoría de Locke cuenta con el apoyo de pruebas empíricas que apoyan el incremento de la motivación y el rendimiento en el trabajo, sin embargo se desconoce la manera en que influye a la satisfacción en el trabajo (Robbins, 1987; citado en Barrios, 1994).

De acuerdo a las diferentes teorías, la motivación produce una reacción en cadena que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades que dan lugar a la fijación de metas, las cuales provocan acciones tendientes a su logro, y por ende a la satisfacción de esas necesidades.

En el ámbito laboral la motivación no puede ser reducida a una motivación puramente económica, ya que abarca recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad, por lo que la mayoría de las necesidades de un empleado se satisfacen cuando éste siente que tiene un empleo seguro que le permite cierta estabilidad en su medio y una consistencia en su economía familiar.

2.1.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

De acuerdo con Adair (1990; citado en Haidenblit, 2001) es posible distinguir distintos tipos de motivación teniendo en cuenta cuáles son los factores que determinan la conducta del sujeto en cada circunstancia. Así en el ámbito laboral tenemos:

Motivación Intrínseca

Corresponde a la satisfacción producida por la misma conducta o tarea realizada. En el ámbito laboral es aquella que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las dos últimas de su pirámide.

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, la autonomía para realizarlo, el reconocimiento recibido de los demás, la responsabilidad implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal.

La organización puede incrementar este tipo de motivación mejorando las condiciones laborales inmediatas a la tarea, las cuales pueden agruparse en:

- Logísticas. Que son las herramientas que se dan a la persona para realizar la tarea.
- Entorno Físico. Que tienen que ver con la temperatura, ambiente, iluminación, etc.
- Entorno Humano. Corresponde a los tipos de relación que se tiene con los compañeros, jefes, proveedores, etc.
- Resultados. Los cuales se vinculan con la satisfacción que produce ver realizada la tarea.

Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow (o necesidades inferiores): las fisiológicas y las de seguridad.

Se conoce como extrínseca porque tiende a la satisfacción de las necesidades inferiores a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (en dinero o especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.).

En este caso, lo que mueve a la persona, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado puede ser satisfactorio (dinero, premios), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, accidentes, despidos).

De acuerdo con la motivación extrínseca, en el ámbito laboral es importante el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente por su contribución.

En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica porque en muchas ocasiones, las personas desarrollan tareas que exigen gran esfuerzo, o que resultan desagradables, toda vez existe un valor posterior para la misma.

Motivación Trascendente

Dado que muchos comportamientos no pueden ser explicados solamente por los beneficios extrínsecos obtenidos, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque éste evita algo negativo para él, Adair (1990; citado en Haidenblit, 2001) menciona que en la motivación trascendente el destino de los demás no es indiferente, por lo que se actúa solidariamente con o para otros.

Este tipo de motivación se hace presente en el ámbito laboral cuando la organización proyecta una imagen de integridad y solidaridad hacia la comunidad y a sus empleados, lo que ocasiona que las personas se sientan más motivadas para desempeñarse dentro de la misma.

Por lo anterior, podemos decir, que son innumerables los factores que mueven a un individuo a trabajar y tienen que ver con situaciones, actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan hacia su trabajo, en su hogar y en el resto de sus actividades

Es importante conocer todos los factores que mueven a un individuo a trabajar, ya que la motivación no puede ser reducida a una motivación meramente económica, puesto que tienen que ver con la manera de satisfacer las necesidades experimentando un sentido de importancia frente a sí mismo y frente a los demás.

2.2 SATISFACCIÓN

2.2.1 CONCEPTO DE SATISFACCION

El término satisfacción no ha sido definido con precisión. Comúnmente se considera como satisfacción al estado de un organismo en el que los factores motivadores han llegado a la meta, o como una vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos y apetitos; es el estado producido por la satisfacción de las necesidades básicas y, en los organismos humanos la satisfacción se produce cuando el organismo busca mantener su estado o renovarlo (Mankeliunas , 1996).

E. L. Thorndike (citado en Mankeliunas, 1996) afirma que es satisfactorio aquel estado del organismo que el sujeto no trata de evitar, sino que al contrario, hace todo lo necesario para renovarlo o mantenerlo.

2.2.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen diferentes definiciones y corrientes sobre la satisfacción laboral, la cual se correlaciona siempre con un trabajo determinado.

Es frecuente encontrar que el término satisfacción laboral se confunda con los términos de "actitudes de los empleados" o "moral industrial o del trabajo" , los cuales son usados sin discriminación alguna. Sin embargo, una actitud no es satisfacción laboral, aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de

actitudes. De manera similar, la satisfacción laboral no es lo mismo que la moral industrial, aunque puede favorecerla.

Mora (1990) hace una distinción entre los tres conceptos al definirlos de la siguiente manera:

- Actitud de los Empleados. Puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.
- Moral Industrial o Laboral. Es la posición de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes.
- Satisfacción Laboral. Es el resultado de varias actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo y la vida en general.

Para Schultz (1985; citado en Pérez, 1992) la satisfacción laboral puede ser descrita como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos.

De acuerdo con Mankeliunas (1996) la satisfacción en el trabajo se entiende como la satisfacción individual que se obtiene en una relación laboral dentro de una empresa; el término satisfacción se correlaciona con un trabajo determinado, por lo que es variable dependiendo del resultado de lo que se hace y puede clasificarse en:

- A. Satisfacción interna. Abarca la actitud interna del trabajador frente al trabajo que realiza, la satisfacción con el producto, el poder perfeccionar los pasos del proceso.
- B. Satisfacción concomitante. Se compone de las condiciones materiales y ambientales de los compañeros y mandos medios y superiores, que acompañan al proceso de trabajo.
- C. Satisfacción externa. Provocada por la remuneración que satisface las necesidades del trabajador.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, citado en Guillén, 2000, p. 197) consideran la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir dirigidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.

Como puede observarse, la satisfacción laboral puede ser considerada como una disposición interna del individuo frente al trabajo que desarrolla, o como la sensación que experimenta con el resultado del trabajo realizado.

La satisfacción en el trabajo se da en la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal o económico.

2.2.3 TEORIAS INTERPRETATIVAS DE LA SATISFACCION LABORAL

Entre la variedad de interpretaciones esta la clasificación propuesta por K. B. Madsen (1980; en Mankeliunas, 1996) que divide a las teorías en cuatro grupos:

Teorías basadas en la satisfacción de las necesidades

La mayoría de estas teorías interpretativas de la satisfacción en el trabajo se basan en las cinco necesidades de Maslow (seguridad, contacto social, reconocimiento, independencia personal y autorrealización) y se centran en el supuesto de que cada persona tiene una serie de necesidades primarias y secundarias (aprendidas) que deben satisfacer para buscar un equilibrio (u homeostasis). Cuando no se satisfacen se pierde este equilibrio y se presenta una activación interna que busca recuperarlo, para que el individuo tenga una representación interna de satisfacción.

Si se aplica esta teoría a la situación del trabajo, se observa que la persona labora para alcanzar medios que satisfagan sus necesidades primarias y, luego, para cubrir sus necesidades sociales.

Esta interpretación se funda en la valoración de las situaciones real e ideal y se puede representar de la siguiente manera:

Satisfacción en el trabajo = Valor Ideal – Valor Real

Así, cuando la diferencia entre estos valores es cero, existe satisfacción, cualquier otro caso indica insatisfacción.

Para Wolf (1970; citado en Mankeliunas, 1996) la satisfacción puede entenderse como satisfacción de cualquiera de las necesidades . Así cuando la necesidad se satisfaga más y mejor, será más alto el grado de satisfacción, es decir, la fuerza de la necesidad.

En estos casos, la satisfacción en el trabajo se considera como un estado pasajero, porque siempre está correlacionado con las satisfacción de alguna necesidad, ya que en primer lugar se busca satisfacer las necesidades primarias (que son comunes a todos los organismos) y luego las secundarias o sociales, aprendidas en cada ambiente.

De acuerdo con estas teorías, la satisfacción en el trabajo, se considera como un estado de disposición dependiente de la satisfacción de alguna necesidad.

Teorías basadas en la concepción del incentivo

En las teorías basadas en el incentivo predomina el principio hedonista ya que el individuo, en todas las situaciones, se guía por el principio del placer y el displacer, el gusto y el disgusto.

Estas teorías se distinguen de las anteriores porque afirman que el individuo no persigue la satisfacción de alguna de sus necesidades, sino que busca maximizar su placer mediante los incentivos del ambiente, los cuales son fuentes de satisfacción internas para el trabajador.

Concepciones cognoscitivas de la satisfacción

Estas teorías sostienen que la persona tiene la capacidad de reconocer su situación actual y representarla en otras condiciones hacia las que puede tener acción concreta, ya que es capaz de prever las posibilidades de salir de una situación real por medio de un plan de actividad, tendiente a cambiar el estado actual y llegar a situaciones que satisfagan las metas posibles.

En la situación laboral, el trabajador puede no estar satisfecho con su situación actual, por lo que elabora un plan, que por intermedio de su propia actividad y dirigiendo la de las otras personas, le permite llegar a una nueva situación, que le puede proporcionar un estado satisfactorio.

En estos casos, el empleado reconoce lo atractivo de lo deseado y realiza las actividades posibles para alcanzarlo, jugando todos los papeles en la empresa que lo conduzcan a materializar la imagen que él tiene de sí mismo, de sus aptitudes y posibilidades, pues percibe un valor con lo cual puede satisfacer sus aspiraciones actuales y futuras.

La satisfacción nace de la misma posibilidad de desarrollar sus aptitudes y de estructurar su propia personalidad. La satisfacción laboral se inicia con la concepción del incentivo, pero sus expectativas prolongan los incentivos concretos hacia el futuro, para satisfacer mejor las posibilidades personales (Mankeliunas, 1996).

Concepciones humanistas de la satisfacción

La concepción humanista de la satisfacción en el trabajo nace a partir de dos factores: la tendencia en la industria a humanizar el trabajo y la aparición de la psicología humanista, la cual elimina las interpretaciones mecanicistas del comportamiento humano y se centra en la realización del sentido del yo y de la personalidad. El trabajo humano no puede ser, por lo tanto, considerado aisladamente, ya que tiene un sentido para la realización de cada individuo.

En cuanto a la satisfacción del trabajo, los autores humanistas toman de base la teoría de Maslow sobre la motivación en general y aplicaron conceptos básicos a la satisfacción en las situaciones laborales, especialmente F. Herzberg y

colaboradores, quienes desarrollaron una hipótesis interpretativa de dos factores o grupos de factores básicos, que producen una verdadera satisfacción humana.

La teoría de Herzberg no es solo una teoría de la persona y su motivación, sino que introduce también los factores ambientales de trabajo y lo referente al significado y contenido del mismo (Mankeliunas, 1996).

Por consiguiente la satisfacción consiste en reconocer la realización como persona integral, tanto en lo individual como lo social.

Como puede observarse, diferentes autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo las cuales se pueden resumir diciendo que la satisfacción en el trabajo nos muestra las diferencias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo y lo que realmente obtiene de el, en comparación con sus compañeros de su grupo de referencia, siendo diferentes las actitudes que puede tomar si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos del trabajo mismo.

2.3 RELACION ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Al revisar los conceptos y teorías que detallan la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo se puede observar que existe una relación aún cuando ambas son diferentes.

Mientras la motivación laboral es un *proceso interno* que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de las realizaciones extremas de índole laboral, la satisfacción en el trabajo es una *actitud* que, cuando se posee hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

De acuerdo con Weinert (1985, citado en Mankeliunas, 1996) la motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Mankeliunas (1996) menciona que la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral puede ser explicada a través de las diferentes teorías de la motivación.

Según la teoría de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no insatisfacción

Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera “insatisfacción laboral”, mientras que la ausencia de esa tensión se considera “satisfacción laboral”.

En las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica como un estado anticipado causado por todas las recompensas derivadas de lo laboral y de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas. A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa y sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo.

Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe una tensión emocional porque el valor de la recompensa obtenida es igual al valor de la recompensa esperada.

En resumen, la motivación laboral se da antes de la satisfacción, ya que es previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción influirá en la dinámica de la motivación como un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta.

A su vez, la motivación, como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral, al condicionar las expectativas, lo que permitirá evaluar los resultados de la conducta laboral.

2.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen diferentes características o aspectos del ambiente que pueden influir en la motivación y satisfacción de los empleados de una empresa.

Según la teoría de la motivación, esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que se desea satisfacer.

Guillén (2000) menciona que se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo, los cuales de acuerdo a la teoría de Herzberg se pueden clasificar en:

Factores Higiénicos

1. El salario y los beneficios. Incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo Meaning of Working (MOW 1987; citado en Guillén , 2000), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial está modulado por otras variables.
2. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo hoy en día tiende a ser escasa. Uno de los mayores deseos de los trabajadores actualmente es

lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

3. Las posibilidades de promoción para conseguir un estatus laboral y social. Es la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización, lo cual proporciona al trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen actitudes, habilidades y potenciales de las personas. Diversos estudios han demostrado que no todos los trabajadores desean ser promocionados, según el grupo MOW (1987; citado en Guillén, 2000) la posibilidad de promoción ocupa el último lugar para grupos con formación baja, mientras que para las personas con formación medio alta, es uno de lo más valorados.
4. Las condiciones de trabajo. Incluyen el horario laboral, las características propias de trabajo y sus instalaciones y materiales. Peiró (1990; citado en Guillén, 2000) menciona que los trabajadores que ocupan puestos que implican riesgos físicos son los que más valoran que las condiciones de trabajo sean las óptimas; respecto al horario laboral, los trabajadores suelen preferir horarios compatibles que faciliten su vida personal y rechazar horarios rotatorios.
5. El estilo de supervisión o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
6. El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación si permite la interacción con otras personas, de retroalimentación constructiva y permita

la relación con el líder formal. Este aspecto es muy valorado porque satisface las necesidades sociales de afiliación y relación.

Factores motivadores

1. La consecución de logros. Se refiere a alcanzar los objetivos de la tarea.
2. Las características de la tarea. Entre las características que pueden motivar al trabajador se encuentran:
 - El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí mismo.
 - La variedad de la tarea, si evita la rutina y la monotonía.
 - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
3. La autonomía e independencia en el trabajo, la cual implica la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto aumenta la autoestima y autorrealización.
4. La implicación de conocimientos y habilidades. Las tareas que suponen un reto de una dificultad intermedia, motivan al trabajador.
5. Retroalimentación y reconocimiento. La primera se define como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldham, 1980; citado en Guillén, 2000) en referencia a la información desde el propio trabajo. Reconocimiento es la información sobre la consecución de lo objetivos recibida desde la dirección.

Como se mencionó, la índole del trabajo y del contexto en el que el empleado realiza sus tareas influye en la motivación y satisfacción personal, por lo que si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

Sin embargo las características personales (Schultz,1991) son otros factores que pueden influir en la motivación y satisfacción de los empleados; son factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

1. Edad. En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad, la más baja corresponde al personal más joven debido a que sus expectativas superan las metas de la empresa, lo cual les impide obtener una realización completa.

Diferentes estudios como los realizados por Schultz (1991) demuestran que la generación actual busca en un empleo, la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la auto expresión y la libertad para tomar decisiones; en cambio las generaciones pasadas buscaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional, las cuales son metas externas más fáciles de alcanzar que los objetivos internos donde se busca la autorrealización. De ahí que los más jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar y no

encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades.

Conforme aumenta la edad hay menos empleados insatisfechos ya que el sentido de la realidad se impone, se deja de lado la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa. Además la edad y la experiencia propician que el empleado cuente con una mayor seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad, lo que le permite experimentar la sensación de un logro más completo.

2. Sexo. Las mujeres poco a poco han llegado a convertirse en un grupo numeroso en el sector laboral, sin embargo la mayoría desempeña los puestos menos solicitados.

Algunos estudios han demostrado (Schultz, 1991) que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario, indicando que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés (como tener un buen jefe, el gusto por el trabajo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). Ello se debe a que hay diferentes fuentes de satisfacción para las mujeres que tienen una carrera y las que trabajan a fin de contribuir con el ingreso familiar.

Los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él.

3. Inteligencia y escolaridad. No es un factor importante que repercuta en la satisfacción del empleado, pero es importante en cuanto al tipo de trabajo que se va a realizar.

En muchos empleos se marca un límite de inteligencia necesaria para un buen rendimiento y satisfacción en el trabajo. Los que no lo rebasan sentirán frustración, aburrimiento e insatisfacción porque no logran cumplir con las exigencias, mientras que quienes lo rebasan, juzgan su trabajo como monótono y terminan por sentir tedio y descontento (Schultz, 1991) .

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. Las personas con escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo ya que consiguen puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

4. Experiencia Laboral. Es compleja la relación que existe entre la experiencia laboral y la satisfacción en el trabajo.

En los primeros años de trabajo, el personal nuevo se siente contento ya que esta en la etapa de aprendizaje de nuevas técnicas y adquisición de

destrezas, el trabajo es más atractivo por que es una actividad que antes no se realizaba (Schultz, 1991) .

Conforme pasa el tiempo, la satisfacción inicial tiende a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas de su progreso y crecimiento (ganar más que los empleados de nuevo ingreso).

Al paso de seis o siete años en el puesto, la satisfacción en el trabajo empieza a incrementar nuevamente, debido a que la familia y los motivos económicos se hacen nuevamente presentes.

5. Uso de habilidades y conocimientos. Una queja común en el ámbito laboral es que a los empleados no se les deja practicar sus destrezas y conocimientos adquiridos en su formación académica.

Los estudios demuestran que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen la oportunidad de demostrar las habilidades que poseen (Schultz, 1991) .

El uso y la aplicación de ellas forma parte de lo que Maslow llama autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo.

6. Personalidad. Existe un relación positiva entre la insatisfacción en el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los datos disponibles indican que los

más contentos con su trabajo son aquellos que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica (Schultz, 1991).

La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de vida del sujeto, incluido el trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional.

7. Nivel ocupacional. De acuerdo con Schultz (1991), mientras más alta la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que se tenga.

Para Herzberg (citado en Schultz, 1991) a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y de tener más autonomía, interés y responsabilidad.

En conclusión podemos decir que son numerosos los factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral y estos tienen que ver no solo con las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.) y con el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, sino también con las habilidades y rasgos de cada uno de los individuos.

2.5 RELACION ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La investigación realizada sobre la rotación es muy abundante, pero se ha centrado, principalmente, en tratar de identificar las variables más relevantes que influyen sobre ella, para tratar de controlarla y reducirla, sin embargo entre las conductas más estudiadas en relación a los bajos niveles de satisfacción laboral se encuentra la rotación de personal.

Porter y Steers (1973; citado en Samaniego, 1998) apuntan que la rotación de personal está relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas proporcionadas por la organización, de tal forma que los individuos altamente satisfechos, tienden a permanecer en la organización, ya que cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas relacionadas con su trabajo actual, como el sueldo que percibe, la promoción a la que tiene acceso, la supervisión que recibe de sus superiores y las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo, por lo que la decisión de continuar o abandonar la organización depende del balance que resulta de comparar las recompensas futuras que se pueden obtener en la organización con las expectativas actuales.

Mobley (1977; citado en Samaniego, 1998) sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos, lo que hará al individuo evaluar y reevaluar su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre el continuar en la organización

o adaptando estrategias de abandono (retrasos, ausentismos, etc.). Desde este modelo, Mobley (1977), menciona que existen diferentes fases que sigue cada sujeto para llegar a la rotación.

Estudios realizados sobre la rotación de personal (Porter y Steers, 1973; Price, 1977; Mobley, 1979; citados en Samaniego, 1998) indican que la edad, la experiencia, y la satisfacción laboral, así como el grado de satisfacción con la tarea, están consistentes y negativamente asociadas a la rotación.

Por lo tanto junto a la satisfacción laboral, se habrá de considerar la influencia de otras variables sobre la rotación, como pueden ser las variables sociodemográficas, económicas y ocupacionales.

2.6 CONDICIONES DE TRABAJO

2.6.1 DEFINICION

Existen diferentes definiciones para el término condiciones de trabajo. En algunas el término se refiere básicamente al ambiente físico del trabajo, mientras que en otras el término engloba la higiene, la seguridad, la representación de los asalariados en la empresa, la remuneración, la distribución del tiempo de trabajo, etc.

Forni y Novick (1977; citado en Limón, 1994) afirman que las condiciones de trabajo son todos aquellos factores que constituyen el ambiente físico y social del trabajo, así como los aspectos del trabajo que actúan sobre la salud del propio trabajador y que tienen una incidencia sobre las facultades intelectuales y creadoras del sujeto.

Bauce (1978; citado en Limón, 1994, p. 26) menciona que las condiciones de trabajo son “las modalidades de ejecución del trabajo, normadas por el trabajador, las cuales son eventualmente corregidas por la Ley o por las convicciones colectivas, y que influyen sobre el tiempo, la organización, el ambiente material y psicológico del trabajo”.

Para Neffa (1982; citado en Limón, 1994) el término condiciones de trabajo se refiere al contenido del trabajo mismo y a la vida personal y social de los asalariados, pero también incluye el ambiente físico del trabajo (temperatura, ruido, ventilación e iluminación), las posturas de trabajo, el gasto de energía y la carga mental con sus riesgos de fatiga nerviosa.

Como podemos observar todas las definiciones presentan un carácter multidimensional ya que incluyen aspectos económicos, sociológicos, psicológicos, médicos, etc., los cuales se integran y se representan en la persona del trabajador y no simplemente su fuerza de trabajo.

2.6.2 CONDICIONES DE TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE

Desde los estudios de Hawthorne realizados en 1924, los psicólogos industriales han realizado investigaciones exhaustivas sobre todos los aspectos del ambiente físico del trabajo, como la temperatura, la humedad, la iluminación, el ruido y jornada laboral con la finalidad de establecer el nivel óptimo de cada uno de esos factores e impedir que un ambiente de trabajo incómodo ocasione efectos negativos como la disminución de la productividad, el aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal.(Schultz, 1991).

Dado que en el ambiente de trabajo interactúan factores físicos, temporales y psicológicos y este ambiente afecta o beneficia la calidad del rendimiento de los empleados a continuación se describen algunos de ellos.

2.6.3. CONDICIONES FÍSICAS

Dentro de estas condiciones se encuentra una amplia gama de factores que abarcan aspectos del lugar de trabajo como el estacionamiento, ubicación y diseño del edificio.

De acuerdo con Schultz (1991) aún cuando ninguno de estos factores se encuentra relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad ya que un edificio mal planeado o situado provoca que la actitud de los empleados sea negativa desde antes de iniciar su jornada de trabajo.

Otros aspectos estudiados por los psicólogos industriales dentro de este apartado son los siguientes:

- Iluminación, calefacción y ventilación. Estos factores tienen un efecto definido sobre el bienestar físico, la actitud mental, la producción y la fatiga del empleado. Un alumbrado inadecuado, por ejemplo, puede hacer que la tarea se torne más difícil, e incluso imposible de terminar, lo que puede aumentar el nivel de frustración y de tensión al tratar de realizar el trabajo bajo condiciones menos ideales (Limón, 1994).
- Ruido y vibración. En el ámbito laboral el ruido puede alterar el equilibrio psíquico del empleado. Se ha encontrado que aquellas personas que trabajan en ambientes ruidosos son más agresivos y desconfiados que los que trabajan en una atmósfera normal (Schultz, 1991). Diversos estudios como el de Ivancevich (1989; citado en Limón, 1994) han demostrado que aún cuando existe una adaptación satisfactoria al ruido en diferentes condiciones, la prolongada exposición al mismo puede conducir a la fatiga y a la disminución del desempeño.
- Temperatura y humedad. Las investigaciones demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la cantidad y calidad de trabajo que realizan los empleados afectando sus niveles de energía y disminuyendo su motivación (Muchinsky, 2000).

2.6.4 CONDICIONES TEMPORALES

Son aquellas que tienen que ver con la cantidad de tiempo que el empleado pasa en su trabajo y la manera en que éste se distribuye.

Se ha observado que el número de horas diarias o semanales y el reposo permitido durante la jornada influyen en la producción y en el estado de ánimo del trabajador, de ahí la importancia de respetar la duración de la jornada laboral aun cuando sean crecientes las demandas de producción.

De acuerdo con Schultz (1991) existen diferentes tipos de horarios laboral que pueden ser adoptados por las empresas:

- Trabajo de medio tiempo. Ofrece ventajas para aquellos que desean combinar su actividad laboral con la vida familiar, su educación, tiempo libre y otros intereses, debido a que solo se laboran cuatro horas.
- Semana de cuatro días. Es otra manera de modificar la semana laboral aunque para implementarla se requiere gran flexibilidad por parte de la gerencia de la empresa. Esta modalidad aminora el ausentismo e intensifica la satisfacción y eficiencia del empleado ya que se tienen fines de semana de tres días. Esta propuesta sin embargo ha ido perdiendo terreno pues implica la supresión de descansos obligatorios y el aumento de una hora más dentro de la jornada de trabajo.

- **Horario flexible.** Permite a los empleados iniciar y terminar su jornada laboral cuando ellos lo decidan (dentro de un lapso bien establecido). Esta modalidad eleva la producción y la satisfacción disminuyendo al mismo tiempo el ausentismo, mejorando el sentido de responsabilidad del personal.

Dentro de las condiciones temporales es importante destacar que los descansos son indispensables para aquellos empleados que desempeñan trabajos manuales y labores sedentarias con la finalidad de cambiar el ritmo e impedir la fatiga y el aburrimiento.

Asimismo es importante tratar de evitar el trabajo por turnos ya que alteran el ritmo diurno y provocan problemas de tipo psicosocial, por ejemplo, impedir que el empleado conviva con su familia ya que éste debe dormir mientras que su familia prosigue su vida normal.

2.6.5 CONDICIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES

Los factores psicosociales en el trabajo son complejos ya que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador así como las condiciones en las que se desenvuelven y abarcan muchos aspectos.

De acuerdo con Limón (1994) los factores psicosociales en el trabajo son resultado de las interacciones entre el trabajador, su medio ambiente, la

satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo y queda representado en la siguiente figura:

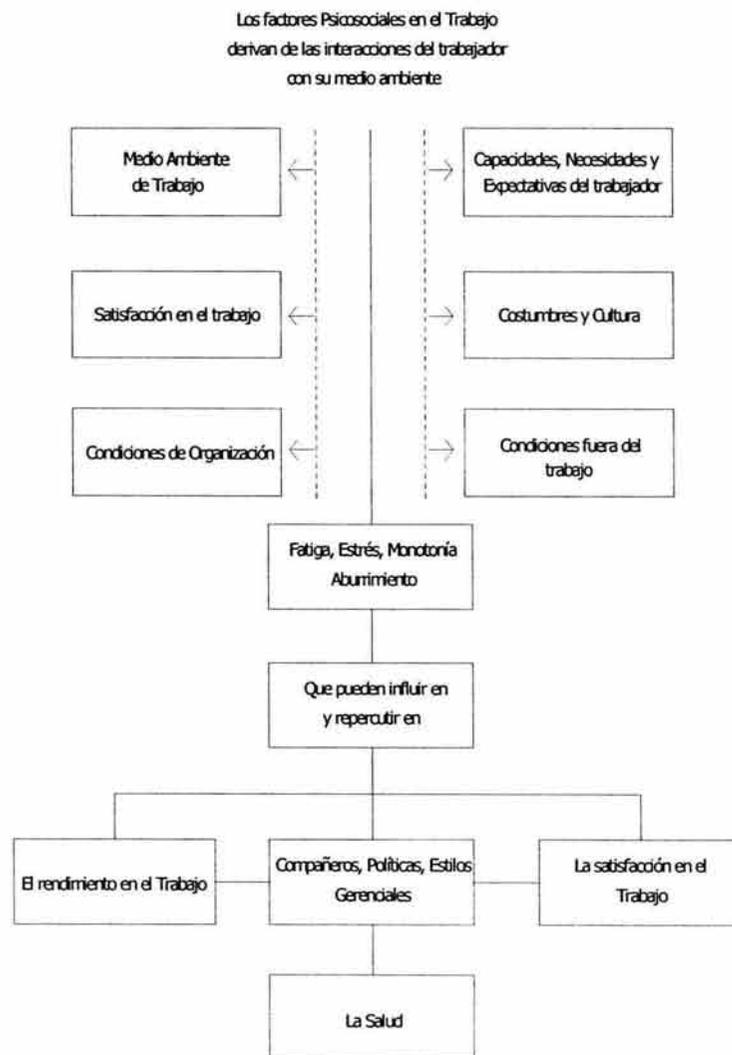


Fig. 6 Factores Psicosociales en el trabajo. Tomado de Limón (1994). Condiciones de Trabajo en una Empresa Pública. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM. Pág. 103

Dentro de estos factores es importante identificar y evitar que los empleados experimenten:

- Aburrimiento y monotonía. Que son dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de las tareas. El aburrimiento (o fatiga mental) se da por la realización de actividades repetitivas, monótonas y poco atractivas que ocasionan en el empleado inquietud, cansancio y disminución de la eficiencia. El aburrimiento puede disminuir si se enriquecen las tareas, se disminuye la rotación, se mejoran las condiciones de trabajo y se respetan los descansos.
- Fatiga. En la industria la fatiga se refiere a una sensación de cansancio, un cambio fisiológico en el cuerpo o a una disminución de la capacidad para ejecutar un trabajo, lo que ocasiona una disminución en el rendimiento, aumento en la cantidad de errores, ausentismo, rotación de personal e incremento en el número de accidentes. La fatiga se puede evitar si se selecciona a los candidatos adecuados (sanos y en buenas condiciones físicas), se respetan los períodos de descanso y se tiene un ritmo de trabajo adecuado.

De lo anterior se deriva que en toda acción de mejoramiento de las condiciones de trabajo se tengan los siguientes objetivos:

- Protección contra las condiciones y peligros físicos en los lugares de trabajo y su entorno inmediato.

- Adaptación de las instalaciones y de los métodos de trabajo a las aptitudes físicas y mentales del trabajador.
- Prevención de la tensión mental que resulta del ritmo y de la monotonía del trabajo.
- Organización del tiempo de trabajo bajo todas sus formas.
- Adopción de formas de organización que amplíen el contenido del trabajo y permitan la utilización de las capacidades de los trabajadores.
- Mejoramiento general de las condiciones en las cuales se desenvuelve el trabajo.
- Toda acción destinada a mejorar el ambiente o el ámbito de vida de los trabajadores como complemento al mejoramiento de las condiciones.

En resumen podemos decir que la motivación es importante en todo tipo de empresas. En años anteriores se suponía que bastaba con aumentar el sueldo a los trabajadores para que éstos se desempeñarán adecuadamente, sin embargo, los trabajadores de hoy exigen empleos que satisfagan sus necesidades internas de realización, expresión personal y autorrealización; trabajos interesantes que les ofrezcan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Es primordial evitar creer que todos los empleados pueden ser motivados por los mismos incentivos, de ahí la importancia de estudiar y reconocer que todos los empleados tienen diferentes necesidades, deseos y metas, para fomentar aspectos positivos que permitan a los empleados generar expectativas positivas que los impulsen a lograr los resultados que ellos desean.

METODO

El hecho de que el personal de Reclutamiento y Selección de la empresa dejara de contratar y dar seguimiento al personal operativo de la misma, originó que el número de vacantes y el índice de rotación incrementaran considerablemente, lo que ocasiono que las personas que aún permanecían en la organización trabajaran más horas, en horarios poco flexibles a sus necesidades personales y la suspensión de descansos, además de representar un fracaso en el entrenamiento, incremento de gastos y ningún beneficio en las labores de reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a empleados que acaban separándose de la empresa por diferentes causas

Por lo anterior y dado que muchas de estas salidas eran provocadas por aspectos del ambiente físico, laboral y psicológico que afectan la motivación y satisfacción de los empleados, el Departamento de Reclutamiento y Selección de la empresa decidió efectuar una evaluación de las condiciones en las cuales se desempeñan los empleados con la finalidad de evitar la salida del mismo.

A) POBLACIÓN

La muestra estuvo integrada por un total de 122 personas (que constituyen el 100% de la plantilla de personal de la Unidad), 54% pertenece al área de Alimentos y Bebidas y el 46% restante al área de Tienda, por ambas áreas el 52%

era de sexo femenino y el 48%, de sexo masculino, distribuidos de acuerdo a la siguiente tabla:

Área	Mujeres	Hombres
Alimentos y Bebidas	38	28
Tienda	26	30

Tabla 1 Distribución de la muestra por área y sexo.

Todos ellos con una escolaridad mínima de primaria, cuyas edades oscilan entre los 17 y los 40 años.

B) INSTRUMENTO

Con base en revisión de las Entrevistas de Salida aplicadas al personal que presentaba su renuncia, se observó que muchas de ellas eran provocadas por aspectos del ambiente físico, laboral y psicológico, por lo que se elaboró una serie de preguntas cerradas y abiertas que permitían indagar acerca del desempeño, actividades, etc., de los empleados de la empresa comercializadora.

El cuestionario inicial quedó formado por 128 preguntas las cuales permitían una evaluación de las condiciones de trabajo y se aplicó en cinco unidades de la empresa comercializadora al 70% del personal que laboraba dentro de las misma, los resultados obtenidos se reportaban a través de los porcentajes más significativos, sin importar que evaluaran.

Sin embargo este cuestionario resultó demasiado largo y proporcionó información poco relevante acerca de las condiciones de trabajo, por lo que se procedió a eliminar varias preguntas, se modificaron todas como preguntas abiertas y se estructuró en dos partes a evaluar:

- A. Características del empleado. En donde se preguntó sobre datos personales del empleado como edad, estado civil, escolaridad, antigüedad y número de hijos.

- B. Aspectos laborales. En donde las preguntas se agruparon en 13 rubros que permitieron evaluar actividades, desempeño, horarios, comida, instalaciones, seguridad, prestaciones, salario (ingresos), trasportación; ambiente laboral, comunicación, formación y desarrollo, y satisfacción laboral. Lo que permitió una evaluación integral de las condiciones de trabajo en las cuales se encontraban desempeñándose los empleados (VER ANEXO 1).

Para calificar el cuestionario se contabilizaron las frecuencias para cada una de las respuestas que proporcionó el personal, para obtener un porcentaje de las mismas.

Los resultados se reportaron en un Formato de Reporte de Resultados (VER ANEXO 2) donde se presentaba la siguiente información:

- A. Características del empleado: sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad, número de hijos así como el cuidado de los mismos.
- B. Aspectos laborales: gusto por el trabajo (actividades) , horario acorde a sus necesidades (horario), jornada laboral (horario), cercanía al domicilio (transportación) e ingresos.

Los resultados de los otros aspectos evaluados (instalaciones, comida, prestaciones, ambiente laboral, comunicación, y formación y desarrollo) se complementaron con la observación directa realizada en la unidad y se reportaron a través de un Formato de Observación y Verificación (VER ANEXO 3) .

Además se elaboró un formato para concentrar los datos de las personas que reportan una situación especial dentro de la unidad, por ejemplo que viven a más de una hora de distancia y que desean cambio de unidad llamado Formato de Casos Específicos (VER ANEXO 4).

C) PROCEDIMIENTO

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan los empleados de una empresa comercializadora, con el objeto de prevenir la salida de los mismos. Ello se realizó de la siguiente manera:

- Haciendo uso de los Reportes entregados a la Dirección de la empresa, se verificó por zonas qué unidades presentaban un alto índice de rotación. La unidad elegida se caracterizó por presentar una rotación del 70% aún cuando se encuentra ubicada en una zona céntrica, con todos los servicios de transporte.

- Por medio de un e-mail enviado por la Dirección de Recursos Humanos, se informó a los gerentes de la unidad que una entrevistadora aplicaría un cuestionario para la evaluación de las condiciones de trabajo, por lo que se pedía su cooperación para que, sin descuidar la operación, organizaran a los empleados para contestar el cuestionario, el cual sería aplicado de manera individual, en aproximadamente 25 minutos. Asimismo se pedía que proporcionaran a la entrevistadora un espacio para la aplicación del mismo y se dieran todas las facilidades para la revisión de instalaciones y comida, además de que, junto con la entrevistadora, y de acuerdo a la lista de empleados (Cuadros de Cobertura de la Unidad) tendrían que asignar horarios fijos tanto para los empleados como para las vacantes con las cuales se contara en el momento.

- Se pidió a los gerentes asignaran horarios fijos para todo el personal de cada una de las áreas (anteriormente rolaban tres turnos) y para las vacantes que hubiese en el momento.

- Una vez terminada la actividad anterior, se inició la aplicación del cuestionario, en la oficina de la unidad.

- La aplicación del cuestionario se realizó con todos los empleados de manera individual, sin tener en cuenta el puesto que ocupaban, informándoles que el cuestionario era para conocer acerca de las condiciones en las cuales se desempeñaban, por lo que deberían contestar sinceramente ya que esta información nos permitiría hacer una evaluación e implementar mejoras dentro cada una de las áreas. Se les indicó además que tendrían que proporcionar algunos datos personales, aún cuando el cuestionario era totalmente confidencial. Todos los datos y las respuestas que proporcionaran serían escritos por la entrevistadora. Como en algunos casos los empleados no querían contestarlo ya que manifestaban podrían molestarlos con ellos se les explicaba que había autorización por parte de gerencia y del área de recursos humanos.

- El cuestionario se aplicó al 100% del personal en un período de 10 días (aún cuando la aplicación era individual y tenía una duración de 25 minutos), debido a que se tenían que respetar los horarios de trabajo de los empleados y no se podía aplicar el cuestionario en las horas donde se tenía más afluencia de clientes para no interrumpir la operación (por ejemplo: horario de comida, sábados y domingos), por lo que los cuestionarios se aplicaron en un horario de 9:00 a.m. a 18:00 p.m. y de 11:00 a.m. a 20:00 p.m. de lunes a viernes, de acuerdo a la siguiente tabla:

Semana	Área	Días de Aplicación
Semana 1	Tienda	Miércoles, Jueves y Viernes
Semana 2	Tienda	Lunes y Martes
Semana 2	Alimentos y Bebidas	Miércoles, Jueves y Viernes
Semana 3	Alimentos y Bebidas	Lunes y Martes

Tabla 2 Logística de aplicación del cuestionario.

- Durante el tiempo que duró la aplicación del cuestionario en la unidad, la entrevistadora llevó a cabo la observación y verificación de instalaciones, comida, etc. Ello se realizó de manera directa, en diferentes horarios (con autorización previa de los gerentes), sólo al momento de realizar la verificación de la comida de empleados se pedía la presencia del gerente del área y de uno de los supervisores de cocina.

- Una vez concluida la aplicación del cuestionario se informó a los gerentes que los resultados se les enviarían en una semana junto con una serie de sugerencias y comentarios para corregir aquellas condiciones de trabajo poco satisfactorias. Se comentó también que los resultados serían entregados a la dirección de la empresa y que se realizaría una segunda visita a la unidad para observar las mejoras, además de verificar el número de vacantes y los índices de rotación de la misma.

ANÁLISIS Y EVALUACION

Los resultados de la intervención se manejaron tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, además, se elaboraron graficas para comparar los resultados obtenidos en ambas áreas. Todos los resultados fueron entregados a la Dirección de la Empresa Comercializadora y a los gerentes de la unidad donde se llevó a cabo la intervención.

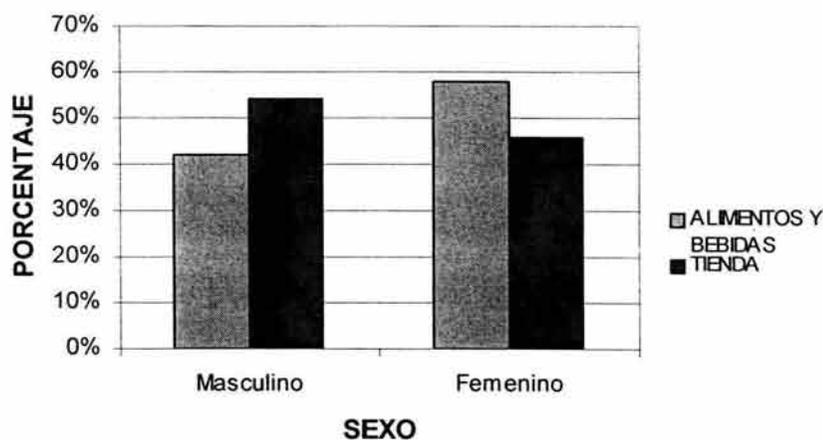
A) Resultados Cuantitativos

Los resultados de la intervención se muestran en el Formato de Reporte de Resultados a través de frecuencias y porcentajes (VER ANEXO 5) y nos indican que entre las principales características y aspectos laborales que pueden ocasionar la salida del personal se encuentran:

Características /Aspectos Laborales	Porcentaje en Tienda	Porcentaje en Alimentos y Bebidas
Edad (menos de 30 años)	71%	60%
Escolaridad (Licenciatura)	11%	0%
Estado Civil (Soltero)	43%	53%
Antigüedad (Menos de 1 año)	54%	44%
Horario (no acorde a las necesidades)	2%	8%
Jornadas de más de 8 horas	73%	79%
Cuidado de los hijos (no tienen quien los cuide)	24%	28%
Tiempo de traslado (más 1 hr.)	36%	49%

Al comparar los resultados de ambas áreas se puede notar que existen diferencias y semejanzas entre las dos áreas, las cuales se presentan a continuación de forma gráfica.

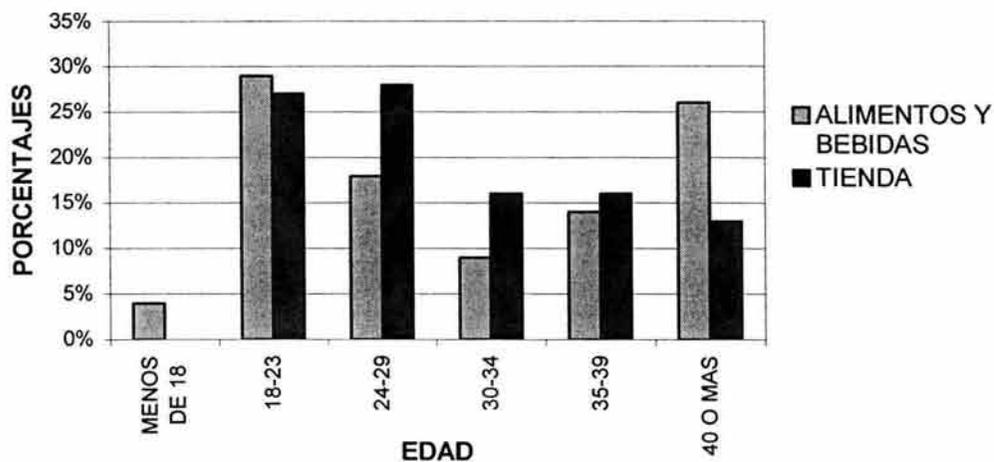
- **Sexo.** Las mujeres poco a poco han llegado a convertirse en un sector numeroso dentro de la fuerza de trabajo. Como puede observarse en la Gráfica 1 el mayor número de empleados en la unidad es de sexo femenino, las cuales son al mismo tiempo amas de casa, madres y esposas, que en ocasiones se ven forzadas a abandonar el trabajo porque no tienen quien cuide a sus hijos o por que deben dedicarse a su hogar.



Gráfica 1 Sexo del personal que integra la plantilla de la Unidad.

- **Edad.** Como se muestra en la Gráfica 2, los empleados tienen en promedio de 18 a 29 años, edad, en la cual los jóvenes desean obtener una realización personal completa, por lo que cuando empiezan a trabajar y no

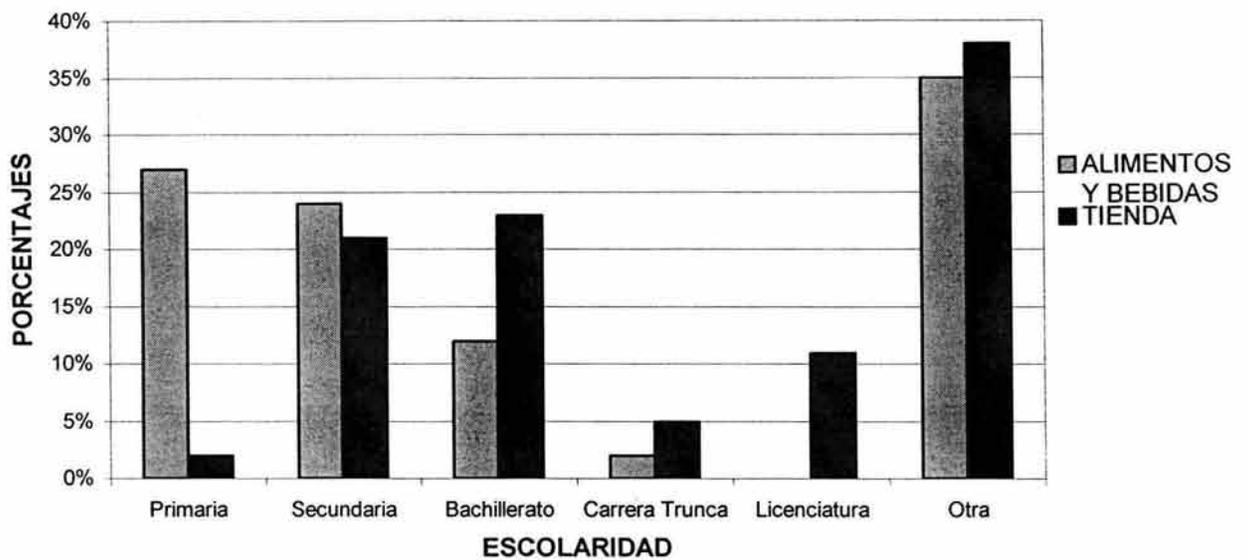
encuentran en sus actividades el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades, ocasiona que se sientan decepcionados y tomen la decisión de abandonar el trabajo o cambiar de empleo. Conforme aumenta la edad, el sentido de la realidad (o resignación) se impone, adoptándose una actitud más realista pues la familia y los motivos económicos obligan al trabajador a permanecer en la empresa, además de sentirse más identificados con la misma.



Gráfica 2 Edades del personal que integra la plantilla de la Unidad.

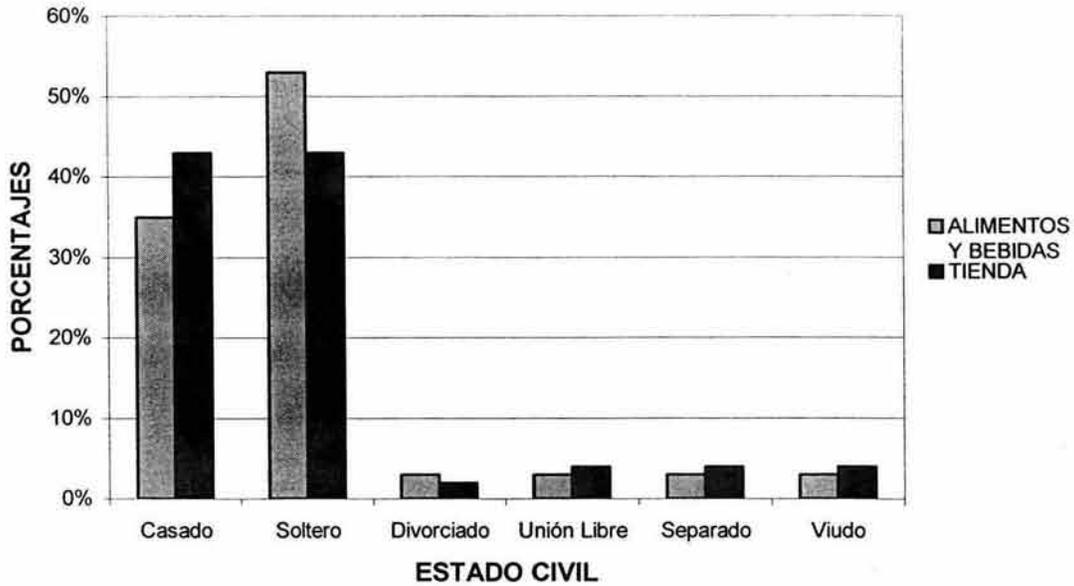
➤ **Escolaridad.** La escolaridad es otra característica del personal que puede ocasionar su salida. Como puede observarse en la Gráfica 3 en el área de Alimentos y Bebidas la mayor parte del personal tienen la escolaridad mínima requerida para puestos en cocina, por lo que el personal puede sentir frustración, aburrimiento e insatisfacción en su trabajo al no poder desempeñar otro puesto. Por el contrario aquellas personas cuya escolaridad rebasa el perfil establecido para el puesto, como sucede en el

área de Tienda, como el personal con licenciatura, pueden juzgar su trabajo como monótono, lo que ocasiona en el empleado tedio y descontento que pueden orillarlo a abandonar la empresa.



Gráfica 3 Escolaridad del personal que integra la plantilla de la Unidad.

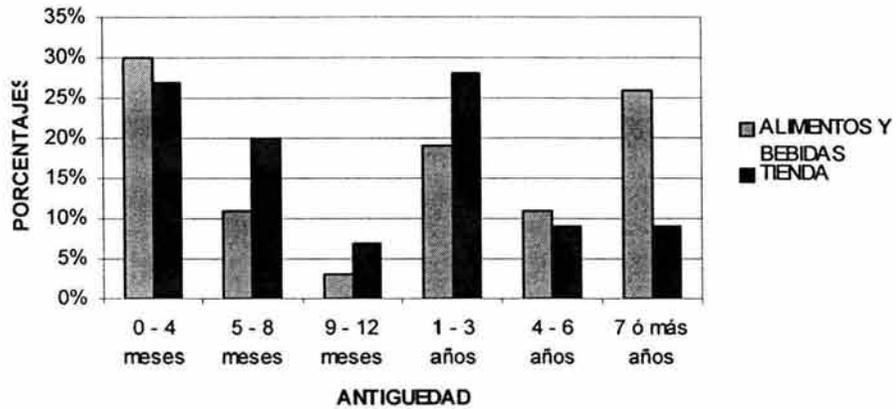
- **Estado Civil.** Se relaciona con la edad. En la Gráfica 4 puede observarse que la mayoría del personal de ambas áreas son solteros por lo que al no tener obligaciones económicas y sentirse insatisfechos con su empleo tienen más libertad para dejarlo que aquellas personas casadas o de más de 50 años con compromisos familiares y económicos.



Gráfica 4 Estado Civil del personal que integra la plantilla de la Unidad.

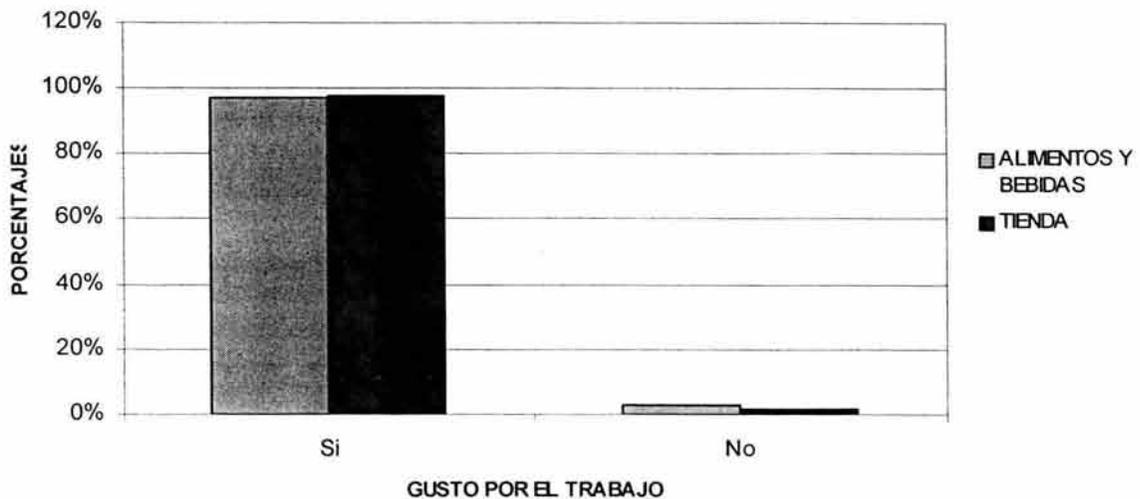
➤ **Antigüedad.** Los resultados obtenidos (VER ANEXO 5) nos indican que el 30 % del personal del área de Alimentos y Bebidas y 27% del personal del área de Tienda tiene menos de 4 meses de antigüedad en la empresa. La antigüedad puede ser una de las causas que orillan al empleado a dejar la organización. Al principio el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento pues está en la etapa de aprendizaje, pero conforme transcurre el tiempo, si el empleado no recibe muestras de progreso, la satisfacción disminuye al notar por ejemplo que gana lo mismo que sus nuevos compañeros pese a la experiencia. Por el contrario, al cabo de 6 ó 7 años en el puesto, la satisfacción incrementa nuevamente, el empleado ha logrado estabilidad y decide permanecer en la empresa. En la Gráfica 5

puede observarse como la mayor parte del personal de ambas áreas se concentra en los extremos de la misma.



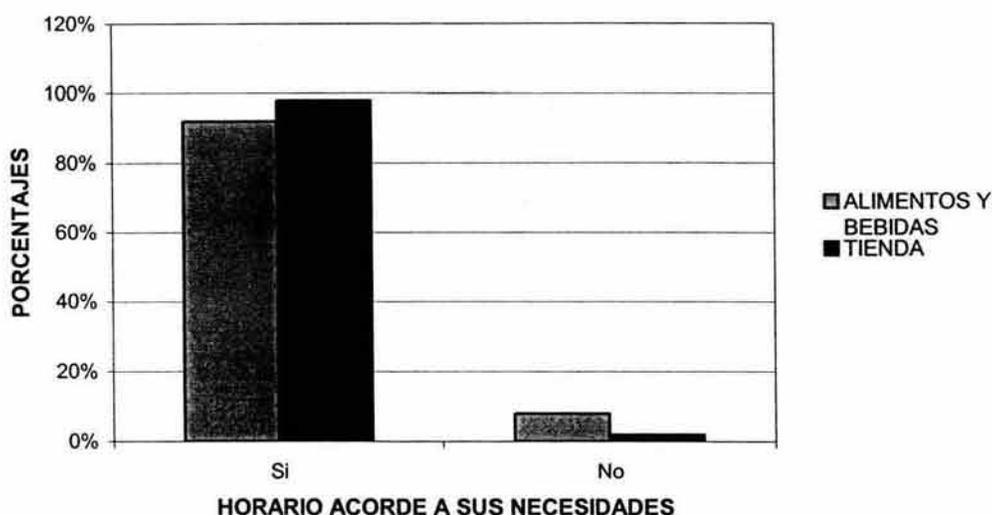
Gráfica 5 Antigüedad del personal que integra la plantilla de la Unidad.

➤ **Gusto por el Trabajo.** En la Gráfica 6 se observa que en ambas áreas el persona se encuentran a gusto con su trabajo pues en las actividades que desempeñan pueden mostrar las habilidades que poseen.



Gráfica 6 Gusto por el trabajo en el personal de ambas áreas de la Unidad.

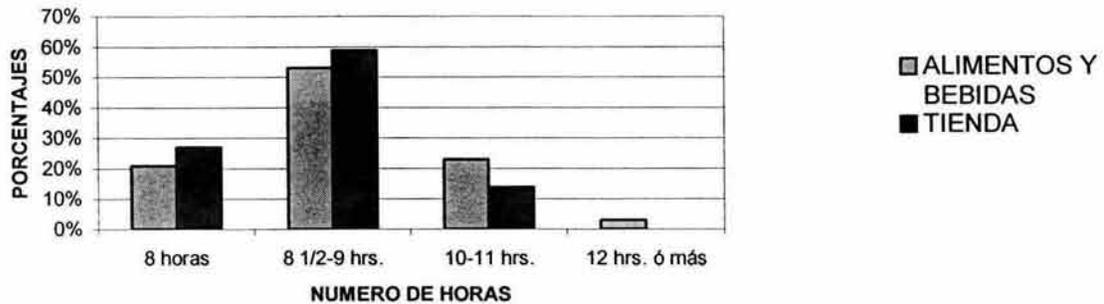
- **Horario acorde a sus necesidades.** En ambas áreas de la unidad donde se llevó a cabo la intervención, la mayor parte del personal tienen un horario acorde a sus necesidades (Ver Gráfica 7), dado que se manejan tres diferentes horarios, los empleados pueden organizar el resto de sus actividades cotidianas. El horario como tal no sería una causa que ocasionará su salida.



Gráfica 7 Horarios acordes a las necesidades del personal de la Unidad.

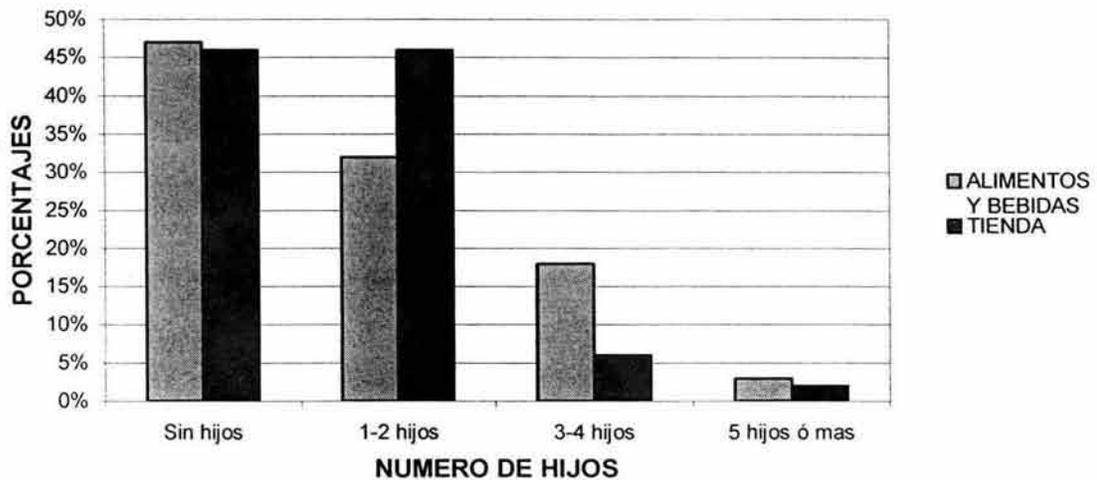
- **Jornada Laboral.** Aún cuando el personal tiene un horario acorde a sus necesidades, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 73% del personal de Tienda y el 79% del personal del área de Alimentos y Bebidas trabaja más de 8 hrs. diarias. En la Gráfica 8 se observa que es en el área de Alimentos y Bebidas donde la jornada de trabajo puede durar de 8 ½ hrs. a 12 hrs. o más, mientras que en Tienda la mayor parte de los empleados labora de 8 ½ a 9 hrs. diariamente. El aumento de horas nominales de trabajo suele

ocasionar entre muchas otras cosas un incremento considerable de los accidentes en el lugar de trabajo, enfermedad y ausentismo.



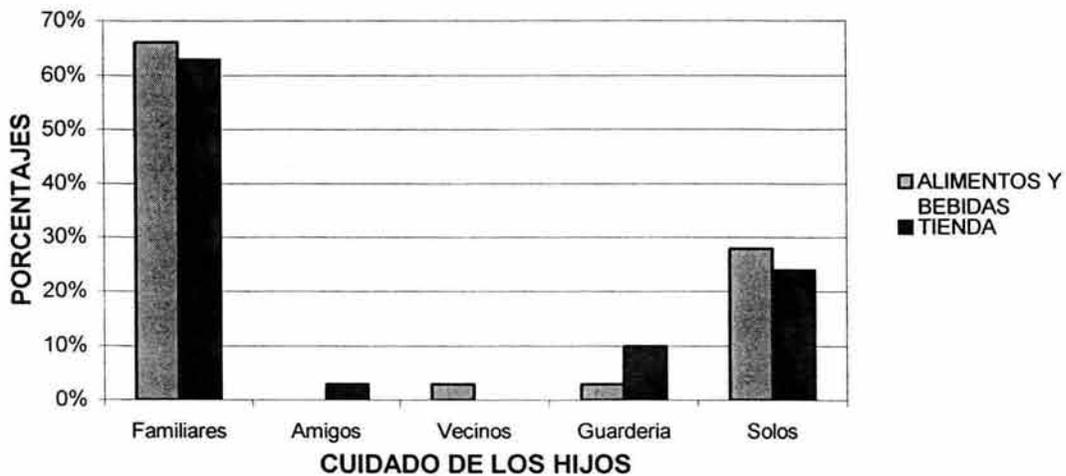
Gráfica 8 Duración de la jornada de trabajo en la Unidad.

➤ **No. de hijos.** En la Gráfica 9 se observa que la mayor parte del personal de ambas áreas no tiene hijos, así, al no tener dependientes económicos, los empleados sin hijos o solteros, pueden decidir de un momento a otro a cambiar de empleo.



Gráfica 9 Número de hijos del personal que labora en la Unidad.

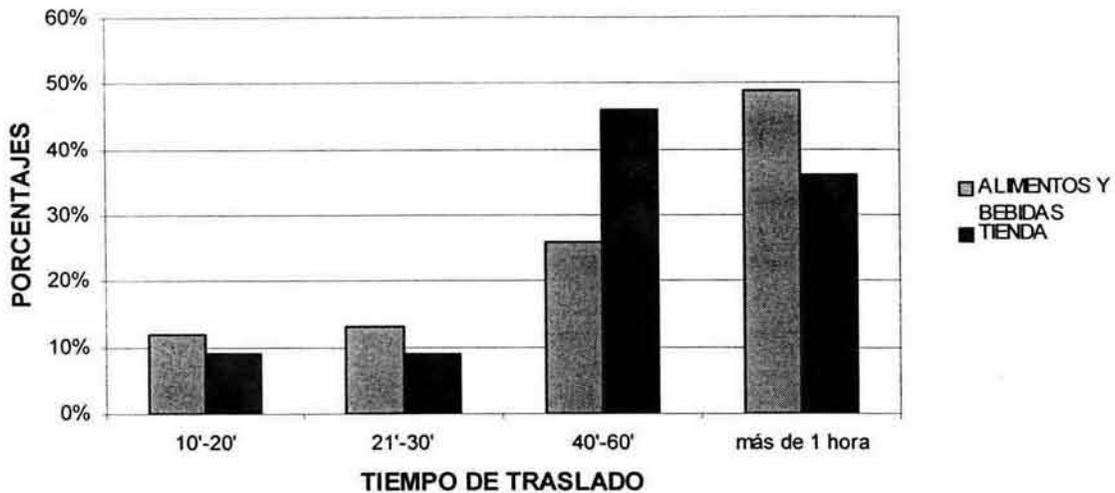
- **Cuidado de los hijos.** Un factor importante para que el empleado decida dejar la empresa (sobre todo las mujeres) es el no tener quien cuide de sus hijos. Como se observa gráfica 10, en ambas áreas hay un número considerable de empleados (24% en el área de Tienda y 28% en el área de Alimentos y Bebidas) no tiene quien cuide sus hijos por lo que tienen que dejarlos solos.



Gráfica 10 Personas que se encargan del cuidado de los hijos del personal que labora en la Unidad.

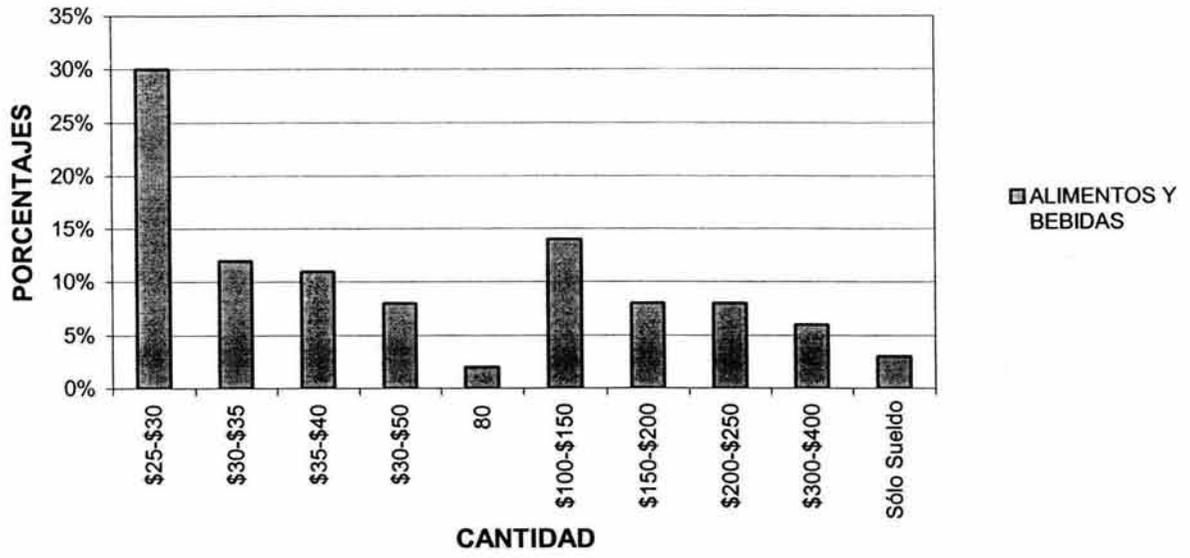
- **Cercanía al domicilio del trabajador.** En la Gráfica 11 se observa la mayor parte de los empleados de ambas áreas tarda de 40 a 60 minutos o más de 1 hr. para trasladarse a la unidad. La distancia es también una condición que puede causar la salida del personal, ya que mientras más lejos viva el trabajador no solo se elevan los tiempos de traslado, sino también los costos de trasportación. Como puede observarse en los resultados mostrados en el anexo 5, el 36% del personal de Tienda y el

49% del personal del área de Alimentos y Bebidas vive a más de una hora de distancia de la unidad.

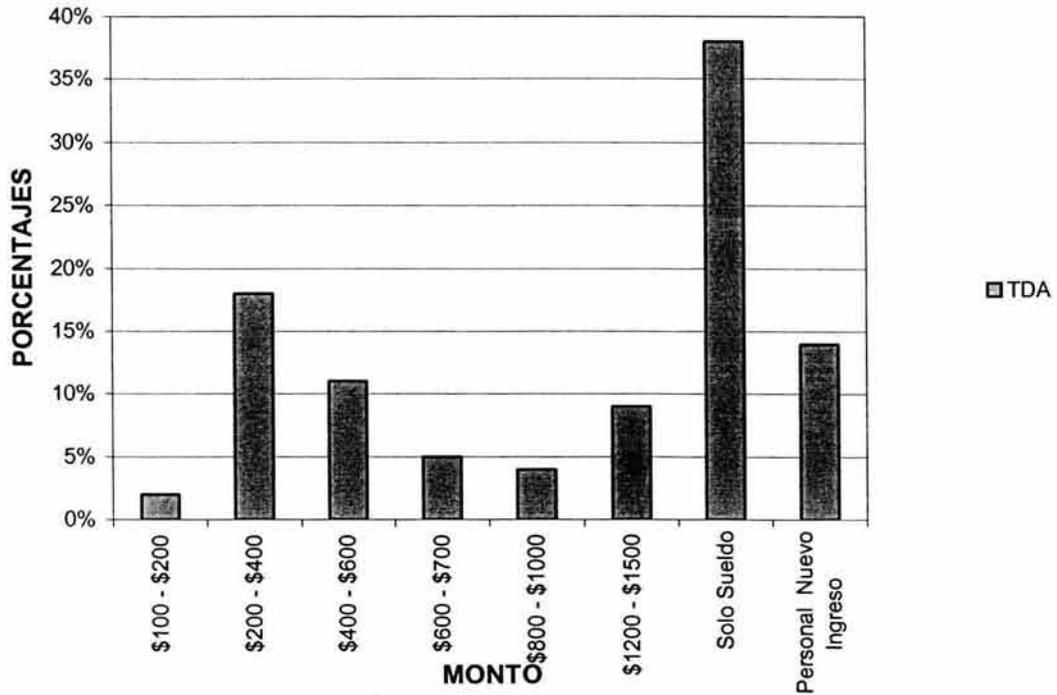


Gráfica 11 Tiempo de traslado a la Unidad.

- **Ingresos.** En la Gráfica 12 y 13 se muestran los ingresos extras que perciben los empleados de la empresa de manera diaria en Alimentos y Bebidas y los ingresos extras que perciben de forma quincenal los empleados de ambas áreas. Como puede observarse los ingresos varían en las diferentes áreas, y las diferencias puede ocasionar la salida del trabajador ya que perciben los ingresos no sólo como un medio para satisfacer las necesidades de supervivencia, sino como una medida de logro y éxito en el trabajo. Los ingresos sirven para estimular al personal para que de su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo, aunque a veces sucede lo contrario.



Gráfica 12 Otros ingresos diarios que recibe el personal de Alimentos y Bebidas.



Gráfica 13 Otros ingresos quincenales que perciben los empleados de ambas áreas.

B) Resultados Cualitativos

Los resultados cualitativos se muestran en el Formato de Observación y Verificación (VER ANEXO 6); la lista que se presenta a continuación contiene los principales indicadores de los cambios que se dieron después de la intervención:

Indicador	Se sugirió	Se cambió
Movimientos de Personal (vacaciones, cambio de puesto)	Actualizar el calendario de vacaciones ya que hay personas a las cuales se les adeudan hasta 2 períodos (debido a la falta de personal). Realizar los movimientos correspondientes para que cada empleado ocupe el puesto que actualmente se encuentra desempeñando (ya que son diferentes las funciones y los salarios).	Se actualizó calendario de vacaciones y se empezó a enviar al personal que le deben más períodos para estar al corriente. Para las personas que están desempeñando otros puestos ya se realizaron el movimiento de personal correspondiente.
Nómina (pago de días festivos, compensaciones, rebases, etc.)	Verificar constantemente para que no sean omitidos los pagos de días festivos, compensaciones de cierre, etc. Verificar que sean pagados los rebases de presupuesto de mayo a la fecha.	La nómina va a estarse verificando constantemente; los rebases de presupuestos ya fueron pagados en la última quincena de Agosto.
Inducción de personal en la unidad	Verificar que las Guías entregadas al personal de nuevo ingreso sean cubiertas en su totalidad y que la inducción (bienvenida, recorrido de instalaciones, etc.) sea proporcionada por los Gerentes o Subgerentes.	Los Gerentes van a organizarse para impartir la inducción en cuanto haya personal de nuevo ingreso, para que este logre integrarse en la unidad.
Horarios	Que el personal labore solo las 8 horas de ley y si por alguna razón tienen que trabajar tiempo extra que este le sea compensado.	A las personas que trabajan más de 8 horas se les repone el tiempo, o en el caso de Alimentos y Bebidas se les da doble tronco (propina).
Desviaciones de Caja	Verificar que empleados presentan más desviaciones de caja y capacitarlos más en el manejo de la misma para evitar tengan faltantes y su sueldo disminuya por el pago de los mismos.	Los Gerentes, Subgerentes y Encargada de Ingresos han empezado a capacitar el personal en la unidad en una caja programada para entrenamiento .
Instalaciones (entrada de	Colocar un reflector de mayor	Se ha colocado ya el reflector

personal, lockers, baños, comedor, pasillos, etc.)	<p>potencia para mantener bien iluminada la entrada de personal; dar mantenimiento general a lockers y baños ya que hacen falta puertas y están maltratados.</p> <p>Verificar las tuberías que se encuentran en los pasillos debido a que hay filtraciones.</p> <p>Colocar saleros y suficientes servilletas en el comedor de empleados, mantener limpia la estancia para que resulte agradable e higiénico.</p>	<p>en la entrada de personal y se han hecho reparaciones en lockers y baños, colocando las puertas y se están pintando.</p> <p>El resto de las instalaciones será revisado por la Dirección de Construcción para asignar presupuesto para las reparaciones correspondientes.</p> <p>Fueron colocados saleros y servilleteros suficientes en el comedor de empleados, una persona del área de Restaurante se encargará de verificar constantemente que el comedor cuente con todo lo necesario y se encuentre limpio.</p>
Comida	<p>Se sugirió se coloque en un lugar visible la hoja del menú de empleados, se tengan disponibles más platos, cucharas, vasos para el personal y que diariamente sea supervisada la comida por parte de ambas áreas.</p>	<p>La hoja del menú fue colocada en el comedor de empleados, se tiene más loza disponible para la comida de empleados.</p> <p>La comida esta siendo supervisada diariamente por personal de ambas áreas se lleva una bitácora para el control de la misma.</p>
Contrataciones	<p>Contratar personal que cubra el perfil marcado por la empresa, respetando las políticas de contratación de la misma, pues tienen laborando familiares en la misma unidad, gente de 17 años o solo con primaria manejando caja, todo por falta de personal.</p> <p>Se sugirió utilizar diferentes medios de reclutamiento para captar más candidatos.</p>	<p>Dado que no pueden ser dados de bajas estas personas se les ofreció otro puesto o cambio de unidad y se hicieron los movimientos correspondientes.</p> <p>Se reportaron las vacantes a diferentes Bolsas de Trabajo, se distribuyeron volantes para captar más candidatos.</p>

Dado que el objetivo del trabajo fue el de evaluar las condiciones en las cuales se desempeñan los empleados para prevenir que los mismos salgan de la empresa y con la finalidad de medir los resultados de la intervención se verificó:

- El número de bajas por área
- El Índice de Rotación acumulado

Los datos se muestran en la siguiente tabla:

Mes	Bajas Tienda	Bajas Alimentos y Bebidas	Índice de Rotación Acumulado	Diferencia
Junio	4	7	44%	--
Julio	10	9	56%	12%
Agosto (*)	11	10	70%	14%
Septiembre	5	13	81%	11%
Octubre	7	10	92%	11%
Noviembre	3	18	106%	14%

(*) Mes en el que se llevó a cabo la intervención

Tabla 3 Índices de rotación mensuales antes y después de la intervención.

Como puede observarse antes y al momento de la intervención se tuvo un incremento del 2% en el índice de rotación. En los dos siguientes meses (Septiembre y Octubre) se advierte una disminución del 3% como resultado de las acciones llevadas a cabo en la Unidad y el seguimiento dado a las mismas.

Sin embargo en el mes de Noviembre se nota un incremento del 3% en la rotación, en consecuencia, podemos decir que a pesar de la implementación de acciones tendientes a mejorar las condiciones de trabajo, éstas resultan insuficientes ya que no se mantienen ni son cuidadas por parte del personal de la Unidad, toda vez que el personal de Reclutamiento y Selección se retira de la misma.

CONTRIBUCION

La presente investigación tiene como punto central el haber contribuido al estudio de las causas que pueden ocasionar la salida de personal de una empresa, y por otra parte, implementar acciones que permitan retener al personal que ya se encuentra laborando dentro de la misma, acciones que involucran la mejora no sólo de las condiciones físicas sino también aquellas de tipo laboral dentro de las cuales se desempeñan los empleados, reconociendo con ello la importancia de la reducción en el índice de rotación de personal, sin llegar necesariamente a cero.

Aún cuando la investigación presenta limitaciones debido a que:

- Sólo se evalúan algunos aspectos que pueden ocasionar la salida del personal
- El cuestionario utilizado no fuera validado, lo que dificultó en gran medida que se obtuvieran respuestas confiables, pues al ser preguntas abiertas interviene en mucho el criterio del aplicador al momento de su interpretación o calificación
- Desconocer como fue obtenido el índice de rotación antes y después de la intervención, lo que impidió en gran medida dar una interpretación adecuada del mismo

permitió resaltar que la motivación es un factor primordial para la productividad y la satisfacción laboral, por lo que es básico adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, para lograr una mayor satisfacción, una mayor eficacia y la disminución de motivadores extrínsecos (como los incentivos monetarios) los cuales generan gastos extras a la empresa.

No se debe olvidar que para lograr que el personal no abandone la empresa, es importante en todo momento la planificación de los recursos humanos disponibles, por lo que se sugiere desarrollar un plan para examinar la rotación, el cual podría incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Evaluar el impacto actual de la rotación en la organización al identificar los rangos de rotación con respecto a otras empresas y a otras áreas de la división de la compañía. El comparar los rangos de la rotación con estándares internos o externos permitirá identificar las áreas de prioridad para controlarlo.
- Revisar las estrategias y planes del reclutamiento, el especificar los objetivos de reclutamiento permitirá identificar apropiadamente a los aspirantes.
- Examinar los métodos de selección, el identificar los requisitos críticos para cada puesto de trabajo en las descripciones de los mismos, permitirá se contrate a la mejor persona.

- Analizar los procesos de compensación salarial, el proceso de desarrollo gerencial y las prácticas de remuneración con que cuentan, lo que fortalecerá o debilitará el funcionamiento del trabajador, las metas y los objetivos de la organización
- Evaluar las actividades de entrenamiento y desarrollo del empleado. El entrenar a los empleados en las habilidades que necesiten para realizar con éxito su trabajo contribuirá al éxito total de la organización y mejorará la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- Vigilar que los salarios ordinarios y extraordinarios de los empleados sean cubiertos respetando los acuerdos contractuales ya que con frecuencia ocurren errores en el pago de los salarios lo que ocasiona pérdida de la satisfacción y baja de la moral entre los empleados.
- Involucrar a la gerencia en las reuniones con los empleados, con ello se fortalecerá la unión entre el grupo. Se debe recordar que los empleados siempre perciben al gerente como un líder por lo que es importante su presencia
- Implementar procesos de reconocimiento de los empleados, los logros por pequeños que parezcan son importantes para fortalecer al empleado.
- Fortalecer la comunicación entre los jefes y subordinados, eliminando los favoritismos, ya que su práctica disminuye la moral del trabajador.

- Incluir en los procedimientos y políticas el festejo de los días representativos como aniversarios, cumpleaños, y otras fechas celebrados por costumbres, el festejarlos en conjunto con los empleados incrementa su motivación.
- Implementar procesos que permitan respetar la jerarquía de las personas para evitar (en la medida de lo posible) dar instrucciones a trabajadores que no están directamente dentro de su línea de mando.
- Revisar los procedimientos de trabajo para involucrar a los empleados en el proceso de evaluación y remuneración de los subordinados.
- Evitar (y difundir entre los empleados responsables de la toma de decisiones) el fomentar promesas que no puedan cumplirse en relación con promociones e incremento de salarios. Los empleados son muy susceptibles a estos hechos por lo que los jefes lo usan como un proceso de control para retenerlos.
- Elaborar un programa de promociones por méritos o por antigüedad, en donde las promociones sean aplicadas al más antiguo y mejor calificado.
- Atender y escuchar a los empleados en sus demandas, para ellos es muy importante que sean escuchados, aun cuando no sea posible ayudarlos a resolver sus problemas.
- Exhibir en lugares visibles graficas que muestren las causas e índices de rotación de los empleados. El comentar con los

empleados los motivos del abandono de trabajo y otros temas relacionados con las actividades ordinarias permitirá conocer las posibles causas del problema.

- Exhibir el reglamento interior de trabajo en lugares visibles para que los trabajadores lo conozcan y eviten las sanciones a las violaciones del mismo; las medidas aplicadas sin fundamentos originan el sentimiento de rechazo hacia la empresa, hacia el jefe inmediato y con toda seguridad el abandono de trabajo.

Si bien los puntos anteriores no cubren todos los aspectos para eliminar la rotación, son sugerencias cuya aplicación permitirá retener a los empleados, al mejorar la satisfacción por el trabajo, con lo que la rotación podría disminuir considerablemente.

Se sugiere además efectuar una investigación más específica para determinar qué condiciones de trabajo son las más adecuadas para cada área de la empresa y hacer un seguimiento más extenso de las mismas, no sólo por parte del área de Reclutamiento y Selección, sino también por parte del personal operativo a través de grupos o comités establecidos de manera permanente en las Unidades.

GLOSARIO

Actitud: Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

Afiliación: Mecanismo de defensa en el que el individuo acude a los demás en busca de ayuda o apoyo, lo que significa compartir los problemas sin tratar de atribuirlos los demás.

Autoestima: Se aplica a los sentimientos del individuo en relación con sí mismo como persona, es decir, sus sentimientos subjetivos de valor.

Autorrealización: Creencia de que es innato al ser humano dirigir su conducta hacia la realización de sus habilidades potenciales en habilidades reales.

Cognición: Procesamiento consciente de pensamiento e imágenes.

Consciente: Estar consciente es darse cuenta, esto ocurre como resultado de la estimulación externa o de revivir experiencias internas.

Entrevista de Salida: Cuestionario que permite investigar las causas reales que hayan influido en la decisión del empleado para renunciar, se compone de preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la

organización con la finalidad de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha de la renuncia.

Equidad: Igualdad.

Ergonómico: Relativo a las relaciones entre el hombre y su medio ambiente de trabajo. La ergonomía estudia desde las condiciones técnicas y humanas del trabajo hasta los problemas individuales, colectivos, sanitarios y económicos ligados al trabajo, pasando por la dirección y organización del mismo.

Estímulo: Energía o cambio de energía que actúa sobre un receptor y lo excita. Evento o situación que ocurre dentro o fuera de un organismo y provoca una actividad determinada.

Expectativas: Hipótesis amplias acerca de las consecuencias de una conducta.

Fisiológico: Relativo al estudio de los órganos y sus funciones.

Hedonismo: Concepción en el cual el factor motivante primordial de la conducta humana es la dimensión bipolar placer-dolor. Se caracteriza por la búsqueda de acciones placenteras y por la tendencia a evitar aquellas acciones que puedan causar dolor.

Impulso: Energía que incita a los organismos a la realización de una acción determinada. Tendencia a actuar sin una deliberación previa. Fenómeno contrario a un acto de voluntad.

Incentivo: Estímulo directo o indirecto que se ofrece a una persona o sector para elevar su contribución ante determinada actividad o situación.

Inconsciente: Estado en el que el individuo no se da cuenta de determinados impulsos, deseos, experiencias, conceptos e información que, bajo circunstancias normales, no están en el nivel consciente por causa de la represión.

Inequidad: Desigualdad.

Instinto: Mecanismo organizado, sensible a determinados estímulos. Los instintos son innatos y contribuyen a la conservación y supervivencia de la especie y el individuo.

Meaning of Working: Grupo de investigación dedicado al estudio del significado del trabajo y la importancia del desempleo.

Motivación: Conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo cuyo origen puede ser de carácter fisiológico (por ejemplo hambre o sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

Motivación Extrínseca: Conducta motivada por factores externos, tal como una promoción u otro tipo de recompensa.

Motivación Intrínseca: Conducta motivada por el placer de realizar una tarea, más que por esperar una recompensa.

Motivaciones: Impulsos que orientan o determinan una conducta.

Motivo: Estado interior de un organismo cuya finalidad es explicar sus elecciones y su conducta orientada a metas. Desde el punto de vista subjetivo es un deseo o anhelo.

Prorroteo: Asignación de porciones o porcentajes de los costos o los recursos, cuando es difícil llevar el control por unidad.

Psicosocial: Relativo a la influencia de las situaciones y de las relaciones sociales en la gente.

Pulsión: Tendencia incontrolable que obliga a un individuo a realizar o rehuir determinadas conductas o actos.

Racional (racionalización): Proceso de justificación de la conducta o de los deseos a través de la invención de razones que son aceptadas socialmente. Es hacer que el comportamiento parezca racional.

Reclutamiento: Proceso que consiste en hacer llegar la convocatoria de la vacante a aquellos sujetos que tienen posibilidades de ser seleccionados, su objetivo es proveer de forma oportuna todo elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Retroalimentación o feedback: Es el proceso que consiste en modificar una actividad subsecuente basándose en una información o actividad previa. Es el proceso mediante el cual se le informa a un individuo si sus respuestas anteriores han sido correctas con el objeto de que pueda realizar adaptaciones o ajustes en su conducta.

Rol: Conjunto de expectativas atribuidas a una posición social que el sujeto debe representar. Papel o papeles que toma un sujeto y que contribuyen a un proceso colectivo. Es una noción individual orientada a la funcionalidad grupal.

Rotación de personal: Es el ingreso y egreso del personal en una organización. Es el número de personas que causan vacantes y a quienes hay que sustituir por personal nuevo.

Satisfacción: Es un estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante determinada situación.

Selección: Proceso que consiste en escoger de entre las personas que aspiran a ser contratados a aquellos que serán más eficientes. Para ello el psicólogo dispone de una serie de herramientas ya que no puede basarse en el azar ni en métodos poco serios o no comprobados.

REFERENCIAS

1. Ángeles, L. (1998). *La disminución del porcentaje de rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Facultad de Psicología. Reporte Laboral para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
2. Arias, G. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw Hill. Pág. 410-410.
3. Barrios, M. (1994). *Factores psicosociales que determinan el binomio satisfacción-productividad en el trabajo*. Facultad de Psicología. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
4. Cantera, F. (2002). *Evaluación de la Satisfacción Laboral: métodos directos e indirectos*. Obtenido el 20 de enero de 2003 en: <http://www.siafa.com.or/notas32/satisfacciónlaboral/html>.
5. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw Hill. Pág. 188-207
6. Chichí, P. (2002). *Rotación de Personal*. Obtenido el 27 de enero de 2003 en: <http://www.revistainterforum.com/español/articulos/012102negocios.html>.
7. Cortés, F. (2002). *Como detener la Rotación de Personal*. Obtenido el 27 de enero del 2003 en: <http://www.empleonet.com.mx/html/rotación.html>.
8. *Diccionario de Psicología (2003)*. Obtenido el 16 de noviembre de 2003 en <http://www.psicoactiva.com/diccionario.html>
9. *Diccionario de Psicología (2003)*. Obtenido el 16 de noviembre de 2003 en <http://www.psicología.cl/diccionario/index.html>
10. Dorsch, R. (1985). *Diccionario de la Psicología*. Barcelona. Editorial Herder. Pág. 264

11. Engle, T. (1990). *Psicología principios y aplicaciones*. México. Publicaciones Cultural. Pág. 593-611.
12. Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Oxford University Press.
13. Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. McGraw Hill.
14. Haidenblit, J. (2001). *La motivación en el trabajo antecedentes, actualidad y perspectivas*. Facultad de Psicología. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
15. *Ley Federal del Trabajo*. (2003). Obtenido el 9 de noviembre de 2003 en <http://www.info4.juridicas.unam.mx/ljure/tcfed/128.hten?s=>.
16. *Liderazgo y Motivación*. (2002). Obtenido el 27 de enero de 2003 en: <http://www.franquiciapemex.com/manopera/manop3/iii8.html>.
17. Limón, M. (1994). *Condiciones de trabajo en una Empresa Pública*. Facultad de Psicología. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
18. Mankeliunas, M. (1996). *Psicología de la Motivación*. México. Trillas.
19. Molina, M. (1998). *Implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir la rotación de personal en el área de ventas*. Facultad de Psicología. Reporte Laboral para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
20. Mora, M. Y Negrete M. (1990). *Satisfacción Laboral*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
21. Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al Trabajo*. México. Thomson Learning.

22. Palacios, A. (2002). *Como valorar el coste de Rotación de Personal*. Obtenido el 27 de enero 2003 en: <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,98621,00.html>.
23. Pérez, L. (1992). *Motivación de logro y satisfacción laboral en agentes de seguros*. Facultad de Psicología. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
24. Pigors, P. y Myers, C. (1985). *Administración de personal*. México. Editorial Continental. Pág. 244-255.
25. Ramírez, D. (1991). *Estudio sobre la rotación de personal en una industria maquiladora*. Facultad de Psicología. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. UNAM.
26. *Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización*. Obtenido el 9 de noviembre de 2003 en <http://www.imss.gob.mx/NR/IMSS/infor/REGLAMENTO%20D0F.pdf>.
27. Samaniego, C. (1998). *Absentismo, Rotación y Productividad*. Obtenido el 27 de enero de 2003 en: <http://www.abacolombia.org/areas/organizaciones/absentismo.html>.
28. Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México. MacGraw Hill.
29. Whitlaker, J. (1987). *Psicología*. México. Interamericana. Pág.729.

ANEXO 1

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDAD
CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL**

Nombre: _____ Unidad: _____
Edad: _____ Escolaridad: _____ Fecha: _____
Colonia: _____ Área: _____
Delegación o Municipio: _____ Departamento: _____
Teléfono: _____ Puesto: _____
Estado Civil: _____ No. de Empleado: _____
Con quién vive: _____ Fecha de Ingreso: _____
Número de hijos: _____
Quién los cuida: _____

Desempeño de funciones

Gusto por el trabajo: _____
Funciones principales: _____
Aspectos favorables: _____
Obstáculos: _____
Actividades adicionales: _____

Calificación de Desempeño

Puntualidad: _____	Asistencia: _____
Disposición: _____	Calidad: _____
Capacidad: _____	Ritmo de trabajo: _____

Horarios (Jornada, turno, pago de tiempo adicional, motivos de tiempo adicional, salida de la unidad)

Comedor (Limpieza, calidad de alimentos, horarios, trato, menú, contribución y sugerencias)

Baños de Empleados (Limpieza, condiciones, artículos, restricciones)

Seguridad (Condiciones de las instalaciones, cómo actuar en situaciones de emergencia, equipo de seguridad, vigilancia alrededor de la unidad y andén, incapacidades)

Prestaciones (periodos de vacaciones, hoja rosa del IMSS, crédito de empleados, etc.)

Ingresos (Otros ingresos, distribución de ingresos, compensación por cierre, pago oportuno)

Monto del tronco o propina diaria: _____
Monto de comisión quincenal: _____
Monto total de los ingresos: _____

Avisos de cargo (Motivos, importe promedio, frecuencia)

Transporte (Rutas, costo, distancia, horarios, ayuda de transporte o por cuenta de la Unidad)

Unidad más cercana a su domicilio: _____
Le gustaría cambiarse: _____

Ambiente laboral (Trato, solución de problemas, trabajo en equipo, actitud ante errores, relación entre áreas y departamentos, permisos)

Gerente: _____

Subgerente: _____

Jefe Inmediato: _____

Otras áreas: _____

Delegada Sindical: _____

Compañeros: _____

Reconocimiento del Trabajo: _____ Quién lo hace: _____

Comunicación (Medios, frecuencias, participación, motivos, instrucciones claras, seguimiento de acuerdos)

Formación y Desarrollo (Requiere de conocimientos, formación interna para promociones, oportunidades, actitud ante la capacitación fuera de la unidad, cursos en que ha participado, aplicación de lo aprendido)

Satisfacción personal y laboral

¿La empresa es una buena opción de trabajo? Si () No ()
¿Por qué? _____

¿El trabajo le permite combinar su vida familiar y social? Si () No ()
¿Por qué? _____

¿Qué opina su familia de que trabaje en esta empresa?

Logros en su departamento o en la empresa _____
Metas a corto, mediano o largo plazo en la empresa _____
Sugerencia para mejorar en todos los aspectos _____

Comentarios

(Uniformes, Inducción al llegar a la unidad, equipo y herramientas de trabajo, lockers, etc.)

ANEXO 2

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
RESUMEN DE CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

UNIDAD: _____ AREA : **TIENDA**
 NO. DE PERSONAS ENTREVISTADAS: _____ FECHA DE APLICACIÓN: **DEL** _____ **AL** _____ **DE** _____ **DE 2002**
 ELABORO: _____

CONCEPTO	Masculino		Femenino		
	Nº PERSONAS	%	Nº PERSONAS	%	
SEXO					
EDAD	18 - 23 años	24 - 29 años	30 - 34 años	35 - 39 años	40 años ó más
ESCOLARIDAD	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Carrera Trunca	Licenciatura Otra
ESTADO CIVIL	Casado	Soltero	Divorciado	Unión Libre	Separado Viudo
ANTIGÜEDAD	0 - 4 meses	5 - 8 meses	9 - 12 meses	1 - 3 años	4 - 6 años 7 ó más años
GUSTO POR EL TRABAJO	SI		No		
HORARIO ACORDE A NECESIDADES	SI		No		
JORNADAS (NO. HORAS)	8 horas	8 1/2 - 9 hrs.	10 - 11 hrs.	12 hrs. ó más	
NO. DE HIJOS	Sin hijos	1 - 2 hijos	3 - 4 hijos	5 hijos ó más	
CUIDADO DE SUS HIJOS	Familiares	Amigos	Vecinos	Guardería	Solos
CERCANIA A DOMICILIO	10' - 20'	21' - 30'	40' - 60'	más 1 hora	
INGRESOS SEGÚN PUESTO	Comisión Quinc.	Nº Personas	Propina diaria	Nº Personas	Tronco diario
Jefes de Departamento y Vendedores					
Solo Sueldo					
Personal Nuevo Ingreso					

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
RESUMEN DE CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

UNIDAD: _____
 NO. DE PERSONAS ENTREVISTADAS: _____
 ELABORO: _____

AREA : ALIMENTOS Y BEBIDAS
 FECHA DE APLICACIÓN: DEL AL DE DE 2002

CONCEPTO	Masculino		Femenino					
	Nº PERSONAS	%	Nº PERSONAS	%				
SEXO	Masculino		Femenino					
EDAD	18 - 23 años	24 - 29 años	30 - 34 años	35 - 39 años	40 años ó más			
ESCOLARIDAD	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Carrera Trunca	Licenciatura Otra			
ESTADO CIVIL	Casado	Soltero	Divorciado	Unión Libre	Separado Viudo			
ANTIGÜEDAD	0 - 4 meses	5 - 8 meses	9 - 12 meses	1 - 3 años	4 - 6 años 7 ó más años			
GUSTO POR EL TRABAJO	Si		No					
HORARIO ACORDE A NECESIDADES	Si		No					
JORNADAS (NO. HORAS)	8 horas	8 1/2 - 9 hrs.	10 - 11 hrs.	12 hrs. ó más				
NO. DE HIJOS	Sin hijos	1 - 2 hijos	3 - 4 hijos	5 hijos ó más				
CUIDADO DE SUS HIJOS	Familiares	Amigos	Vecinos	Guardería	Solos			
CERCANIA A DOMICILIO	10' - 20'	21' - 30'	40' - 60'	más 1 hora				
INGRESOS SEGÚN PUESTO	Comisión Quinc.		Nº Personas		Tronco diario		Nº Personas	
Jefa Pastelería								
Vendedora Pastelería								
Decoradora								
Personal de bar								
Vendedoras								
Personal de piso y cocina								
Mozo de Baños								
Solo Sueldo								
Nuevo Ingreso								

ANEXO 3

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
OBSERVACIÓN Y VERIFICACIÓN DE INFORMACION**

Unidad: _____ Fecha de aplicación: _____ al _____ de _____ del 2002
 Gerente Tienda: _____ Gerente A y B: _____
 Elabora: _____

CONCEPTO	OBSERVACIONES
SECRETARIA	
* Integración de Expedientes (documentos que contiene).	
* Movimientos de personal (castigos y cambios, permisos, frecuencias y en base a qué se otorgan y, programa de vacaciones actualizado).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Nómina (pago oportuno, días de descanso, días festivos, compensaciones, VR's, etc.)	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Falta de personal (promedio por semana y motivos).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Control de incapacidades (frecuencia y motivos).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Comunicación (cómo se transmite la información al personal, juntas quienes participan y frecuencia).	TIENDA: _____ A Y B: _____
GERENTE	
* Guías de Inducción (verificar que se cumplan).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Exclusivo A. Y B. (Verificar la carpeta de capacitación operativa uso qué le da).	
* Exclusivo A. Y B. Control de tronco (pago oportuno y monto).	
* Plan de trabajo (economía de recursos y prevención de riesgos).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Uniformes (condiciones, presentación e higiene del personal, y portación de gásete).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Seguimiento a los turnos fijos (promedio de horas por día, cobertura de horarios y comentarios).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Cuadro Básico (es suficiente para brindar un buen servicio).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Control de Gastos de Transporte (monto de ayuda de transporte, frecuencia, costo del servicio y comentarios del personal).	TIENDA: _____ A Y B: _____
* Carpeta de Procedimientos de la Empresa (actualizada, se respeta y quién la utiliza).	TIENDA: _____ A Y B: _____
INGRESOS	
* Avisos de Cargo (importe, concepto y cuántos hubo en el último mes).	TIENDA: _____ A Y B: _____
JEFE DE SEGURIDAD	
* Lockers (suficientes, mantenimiento y control).	
* Condiciones de seguridad para el personal y alrededores de la Unidad.	

OBSERVACION DIRECTA DE LOS BAÑOS	
* Condiciones de los baños de empleados (limpieza y artículos de higiene).	
* Comentarios	
TIENDA:	A Y B:

COMEDOR	PRIMER DIA		SEGUNDO DIA		TERCER DIA		CUARTO DIA	
	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario
Salero								
Azucarera								
Servilletas								
Limpieza								
Mobiliario								
* Comentarios		TIENDA:		A Y B:				

ALIMENTOS	PRIMER DIA		SEGUNDO DIA		TERCER DIA		CUARTO DIA	
	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario	Horario
* Programa del menú								
* Calidad (preparación e higiene)								
* Cantidad								
* Temperatura								
* Presentación								
* Sabor								
* Consistencia								
* Utensilios (Charola, loza, plaqué).								
* Lugar								
* Comida (horarios de servicio y cumplimiento de los mismos, menú autorizado y cambio cuando se termina, y libreta de supervisión).		TIENDA:		A Y B:				
* Comentarios								

CONCEPTO		OBSERVACIONES
* Pasillos y escaleras.		
* Andén (entrada y salida de personal).		

COMENTARIOS:
A Y B

TIENDA

ANEXO 4

ANEXO 5

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
RESUMEN DE CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

UNIDAD: _____

NO. DE PERSONAS ENTREVISTADAS: 56

ELABORO: _____

AREA : TIENDA

FECHA DE APLICACION: DEL 21 AL 27 DE AGOSTO, 2002

CONCEPTO	Masculino		Femenino	
	Nº PERSONAS	%	Nº PERSONAS	%
SEXO				
	30		26	46%
EDAD				
18 - 23 años	16	27%	9	16%
24 - 29 años	12	21%	3	5%
30 - 34 años	24	43%	1	2%
35 - 39 años	15	27%	7	13%
40 años ó más				
				46%
ESCOLARIDAD				
Primaria	15	27%	9	16%
Secundaria	12	21%	3	5%
Bachillerato	13	23%	3	5%
Carrera Trunca	24	43%	1	2%
Otra	1	2%	7	13%
ESTADO CIVIL				
Casado	12	21%	3	5%
Soltero	24	43%	1	2%
Divorciado	13	23%	3	5%
Unión Libre	24	43%	1	2%
Separado	1	2%	7	13%
Viudo				
				38%
ANTIGÜEDAD				
0 - 4 meses	15	27%	16	28%
5 - 8 meses	11	20%	4	7%
9 - 12 meses	4	7%	16	28%
1 - 3 años	1	2%	3	4%
4 - 6 años	2	4%	2	4%
7 ó más años	2	4%	5	9%
				9%
GUSTO POR EL TRABAJO				
Sí	55	98%	1	2%
No				
HORARIO ACORDE A NECESIDADES				
Sí	55	98%	1	2%
No				
JORNADAS (NO. HORAS)				
8 horas	8	14%	12	21%
8 1/2 - 9 hrs.	10	18%	12	21%
10 - 11 hrs.	15	27%	8	14%
12 hrs. ó más	1	2%	0	0%
NO. DE HIJOS				
Sin hijos	15	27%	3	5%
1 - 2 hijos	33	59%	8	14%
3 - 4 hijos	1	2%	0	0%
5 hijos ó más	26	46%	1	2%
CUIDADO DE SUS HIJOS				
Familiares	26	46%	3	5%
Amigos	26	46%	1	2%
Vecinos	3	6%	1	2%
Guardería	19	34%	3	5%
Solos	1	2%	7	13%
CERCANIA A DOMICILIO				
10' - 20'	19	34%	3	5%
21' - 30'	1	2%	10%	18%
40' - 60'	5	9%	20	36%
más 1 hora	26	46%	7	13%
INGRESOS SEGÚN PUESTO				
Comision Quinc.	5	9%	20	36%
Nº Personas	5	9%	20	36%
Tronco diario				
\$100 - \$200	1	2%		
\$200 - \$400	10	18%		
\$400 - \$600	6	11%		
\$600 - \$700	3	5%		
\$800 - \$1000	2	4%		
\$1200 - \$1500	5	9%		
Jefes de Departamento y Vendedores	21	38%		
Solo Sueldo	8	14%		
Personal Nuevo Ingreso				

Anexo 5 Resultados cuantitativos en el área de Tienda

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
RESUMEN DE CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

UNIDAD: _____ AREA: **ALIMENTOS Y BEBIDAS**
 NO. DE PERSONAS ENTREVISTADAS: **66** FECHA DE APLICACIÓN: **DEL 28 AL 03 DE SEPTIEMBRE, 2002**
 ELABORO: _____

CONCEPTO	Masculino		Femenino	
	Nº PERSONAS	%	Nº PERSONAS	%
SEXO	28		38	
EDAD		42%		58%
Menos 18 años	3	4%	18 - 23 años	12
	19	29%	24 - 29 años	12
	19	29%	30 - 34 años	6
	18	27%	35 - 39 años	9
	18	27%	40 años ó más	17
ESCOLARIDAD				
Primaria	16	24%	Bachillerato	8
Secundaria	16	24%	Garrera Trunca	1
Casado	16	24%	Unión Libre	2
Soltero	35	53%	Separado	2
Divorciado	2	3%	Viudo	2
9 - 12 meses	5	8 meses	1 - 3 años	4
0 - 4 meses	7	11%	4 - 6 años	7
9 - 12 meses	2	3%	7 ó más años	17
20	30%	3%	13	19%
GUSTO POR EL TRABAJO				
Si	64	97%	No	2
Si	61	92%	No	5
HORARIO ACORDE A NECESIDADES				
8 horas	14	21%	8 1/2 - 9 hrs.	35
8 1/2 - 9 hrs.	31	47%	10 - 11 hrs.	15
1 - 2 hijos	21	32%	12 hrs. ó más	2
3 - 4 hijos	12	18%	5 hijos ó más	3
Amigos	21	32%	Vecinos	2
Amigos	0	0%	Guardería	1
21' - 30'	9	13%	Solos	10
30' - 40'	8	12%	Propina diaria	32
40' - 60'	17	26%	Nº Personas	32
60' - 80'	8	12%	Tronco diario	49%
80' - 100'	3	5%	Nº Personas	1
100' - 120'	1	2%	Nº Personas	9
120' - 140'	3	5%	Nº Personas	5
140' - 160'	5	8%	Nº Personas	5
160' - 180'	5	8%	Nº Personas	5
180' - 200'	5	8%	Nº Personas	5
200' - 250'	5	8%	Nº Personas	5
250' - 300'	5	8%	Nº Personas	5
300' - 400'	5	8%	Nº Personas	5
400' - 500'	5	8%	Nº Personas	5
500' - 600'	5	8%	Nº Personas	5
600' - 700'	5	8%	Nº Personas	5
700' - 800'	5	8%	Nº Personas	5
800' - 900'	5	8%	Nº Personas	5
900' - 1000'	5	8%	Nº Personas	5
Personal de piso y cocina			\$25-\$30	20
Mozo de Baños			\$30-\$35	8
Solo Suelido			\$35-\$40	7

ANEXO 6

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO EN UNIDADES
OBSERVACIÓN Y VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN**

Unidad: _____
 Gerente Tienda: _____
 Elabora: _____

Fecha de aplicación: 21 de Agosto al 03 de Septiembre del 2002
 Gerente A y B: _____

CONCEPTO		OBSERVACIONES
SECRETARIA		
* Integración de Expedientes (documentos que contiene).		Se revisaron 30 expedientes de Tienda, en los cuales hay 6 con cartas compromiso de mejora de funciones, de no tener faltantes y de verificación desviaciones. Los 25 expedientes revisados de A&B tienen movimientos de personal, y en uno hay una hoja de castigo.
* Movimientos de personal (castigos y cambios, permisos, frecuencias y en base a qué se otorgan y, programa de vacaciones actualizado).		TIENDA: El calendario de vacaciones lo estaba actualizando la Secretaria. Por orden de la Gerente se realizaron los movimientos de personal correspondientes para que cada empleado este en su departamento. A Y B: Están actualizando el calendario de vacaciones, se le comentó al Gerente que hay 10 personas a las que se le debe hasta 3 períodos y mencionó que los Gerentes anteriores no habían mandado a nadie por falta de personal. Ha empezado a enviar sobre todo a aquellas personas a quienes se les deben más períodos para estar al corriente. Asimismo se le comentó que hay empleados que están desempeñando funciones de otros puestos, a lo que señaló que algunos están entrenando y a otros la Secretaria ya les elaboró los movimientos de personal correspondientes.
* Nómina (pago oportuno, días de descanso, días festivos, compensaciones, VR's, etc.)		TIENDA: La nómina es revisada por la Gerente. En ocasiones, no llega completo el pago de algún empleado, en Personal le dicen que es porque no checan correctamente. La Secretaria indica que ella codifica y la Gerente revisa y autoriza la codificación. No han llegado los rebases de los Jefes de Departamento desde Mayo, los extraviaron en Oficinas se le comentó a la Gerente e indico que ya lo verifico y se los van a pagar en la segunda quincena de Agosto. TIENDA y A Y B: Hay 1 ó 2 faltas por semana, comenta la Secretaria que es porque se enferman.
* Falta de personal (promedio por semana y motivos).		TIENDA y A Y B: Hay 11 incapacidades para ambas áreas, 10 de ellas han sido por enfermedad general y 1 por accidente de trabajo, debido a que chroco el microbus donde viajaba la persona.
* Control de incapacidades (frecuencia y motivos).		A Y B: El Gerente suele postear la información en la entrada de la cocina y organiza juntas con todo el personal cada semana.
* Comunicación (cómo se transmite la información al personal, juntas quienes participan y frecuencia).		A Y B: Se cumplen y cuando el personal las concluye, el Gerente entrega las guías a la Secretaria para que las envíe al departamento correspondiente.
* Guías de Inducción (verificar que se cumplan).		TIENDA: La Gerente comenta que lo va a organizar, estuvo de vacaciones y desconoce si hay Guías de Inducción. Sugiere que se revisen las Guías, ya que las actividades establecidas son demasiadas para llevarlas a cabo en tres días. Se encuentra en la Oficina, el Gerente hace uso de ella para capacitar al personal.
* Exclusivo A. Y B. (Verificar la carpeta de capacitación operativa uso qué le da).		El tronco se reparte oportunamente, en promedio son \$35.00 diarios. Los Jefes de Piso se encuentran a cargo de la repartición del mismo.
* Exclusivo A. Y B. Control de tronco (pago oportuno y monto).		TIENDA: Cuenta con un plan de trabajo por escrito, el cual establece diariamente, para dar soluciones a los problemas que van surgiendo, por ejemplo: cambios de vidrios. Existe una bitácora para las revisiones del mismo.
* Plan de trabajo (economía de recursos y prevención de riesgos).		A Y B: El Gerente comenta que cuentan con un plan de trabajo por escrito, el cual, se establece diariamente dependiendo de las necesidades de la Unidad.

<p>* Uniformes (condiciones, presentación e higiene del personal, y portación de gafete).</p>	<p>TIENDA: El personal cuenta con uniformes, a excepción de una persona que no había de su talla, pero ya se mando pedir. La Gerente revisa que todo el personal tenga buena presentación al llegar a su departamento, sobre los gafetes la Gerente comentó que todos tienen solo, que no lo portan de manera visible, ya le informo al personal que tienen que portarlo.</p>	<p>A Y B: Todo el personal tiene uniformes en buenas condiciones y gafetes.</p>
<p>* Seguimiento a los turnos fijos (promedio de horas por día, cobertura de horarios y comentarios).</p>	<p>TIENDA: La Gerente comenta que no hay horarios fijos ya que el personal no los quiere por las ventas. Esta hablando con ellos para poder implementarlos. En general trabajan 8 horas, si se llegan a quedar es porque quieren aprender, pero no los obliga.</p>	<p>A Y B: El Gerente comenta que trabajan 8 horas, si se les pide que se queden más tiempo llegan a un acuerdo con ellos, les dan doble tronco, o les recuperan su tiempo en la primera oportunidad. Se le comentó al Gerente que la mayoría del personal informa que trabajan más de las 8 horas diariamente a lo que respondió que a nadie se le pide quedarse más tiempo, se quedan por su voluntad y cuando se les llega a pedir se les recupera con tiempo. Los que mencionan que se quedan es para platicar con sus compañeros y no están en el área de trabajo; pero va a verificarlo.</p>
<p>* Cuadro Básico (es suficiente para brindar un buen servicio).</p>	<p>TIENDA: Comenta la Gerente que es necesario aumentar una persona de Labores Generales, ya que en caso de que renuncie alguien se quedaría solo con una persona.</p>	<p>A Y B: El Gerente considera que es necesario aumentar dos Vendedoras de tiempo completo a su cuadro para dar un mejor servicio.</p>
<p>* Control de Gastos de Transporte (monto de ayuda de transporte, frecuencia, costo del servicio y comentarios del personal).</p>	<p>TIENDA: Se les entrega \$ 60.00 de ayuda de transporte a la semana, solo si alguien lo requiere se le da el mismo día. Va a abrir una libreta para llevar el control de la misma.</p>	<p>A Y B: La ayuda de transporte se les proporciona diariamente el Subgerente. El monto es de \$10.00 diarios.</p>
<p>* Carpeta de Procedimientos de la Empresa (actualizada, se respeta y quién la utiliza).</p>	<p>TIENDA: Tienen dos carpetas una se encuentra en la Oficina y otra más en el sistema, ambas actualizadas. Se respetan los procedimientos establecidos.</p>	<p>A Y B: No tiene la carpeta actualizada. No se la entrego el Gerente anterior, por lo cual la esta armando. Solo cuenta con un manual de otra sucursal.</p>
<p>* Avisos de Cargo (importe, concepto y cuántos hubo en el último mes).</p>	<p>TIENDA: Hay en promedio 25 desviaciones en efectivo de \$50.00 en adelante. Las personas que más desviaciones tienen son de Boisas, Tabacos y Farmacia. La Encargada de Ingresos ha empezado a coordinarse con la Gerente para dar solución a ello.</p>	<p>A Y B: No son frecuentes, suele haber 1 ó 2 por mes \$10.00 y \$20.00.</p>
INGRESOS		
JEFE DE SEGURIDAD		
<p>* Lockers (suficientes, mantenimiento y control). * Condiciones de seguridad para el personal y alrededores de la Unidad.</p>		<p>Los lockers son suficientes, la mayoría tiene asignado, vigilancia checa que esté en buenas condiciones y tengan candado. La mayoría necesita reparación. El Jefe de Seguridad comenta que tienen el apoyo de dos policías auxiliares en tienda, así como de una patrulla de la misma corporación que hace rondines para vigilar la zona. Es necesario cambiar el reflector fuera del andén para que tenga la Unidad un mejor alumbrado, y puedan distinguir a las personas que están fuera del andén. Se le comento a ambos Gerentes sobre el estado de los lockers; ambos dieron la indicación para las reparaciones, ya empezaron a colocarlos correctamente e hicieron un pedido de puertas para cambiárselas.</p>
OBSERVACION DIRECTA DE LOS BAÑOS		
<p>* Condiciones de los baños de empleados (limpieza y artículos de higiene).</p>	<p>Los baños se encuentran limpios, durante 2 días no hubo papel de baño, pusieron un aviso para que el personal usara el papel de manos. Hace falta una puerta en un sanitario, otras dos no pueden cerrarse adecuadamente en los baños de mujeres. Falta mantenimiento en los pisos de regaderas.</p>	
<p>* Comentarios</p>	<p>Generalmente hace falta papel de baño así como mantenimiento, se les comento a ambos Gerentes. La Gerente indicó que va a hablar con el personal de mantenimiento para que empiecen a hacer los arreglos necesarios. A su vez el Gerente señaló que se les ha dado a los baños mantenimiento general en dos ocasiones, se resano, se pinto igualando el color, se coloco mosaico, se nivelaron puertas e incluso en el baño de hombres se coloco un perchero y una puerta barnizada, así como dos lavabos nuevos en los de mujeres, sin embargo el mismo personal no coopera para mantenerlos en buen estado. Sobre el papel de baño van a coordinarse para que no falte.</p>	

COMEDOR	PRIMER DIA		SEGUNDO DIA		TERCER DIA		CUARTO DIA	
	10:00 hrs.	16:00 hrs.	10:10 hrs.	17:00 hrs.	11:40 hrs.	17:00 hrs.	13:10 hrs.	18:00 hrs.
Salero	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Azucarera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servilletas	✓	X	X	X	✓	X	✓	✓
Limpieza	✓	✓	X	X	X	X	✓	✓
Mobiliario	Suficiente, una sola silla en mal estado.							
* Comentarios	<p>TIENDA: Se encuentra limpio, las sillas son suficientes, el horno esta en buen estado. Hay saleros y azucareras, a veces llegan a faltar las servilletas, las cuales piden al personal de baños.</p> <p>A Y B: Siempre esta limpio, solo que los mismos empleados no suben las charolas. Cuenta con todo lo necesario.</p>							

ALIMENTOS	PRIMER DIA		SEGUNDO DIA		TERCER DIA		CUARTO DIA	
	14:00 hrs.	16:00 hrs.	12:00 hrs.	16:00 hrs.	12:50 hrs.	4:00 hrs.	2:00 hrs.	4:30 hrs.
* Programa del menú	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Calidad (preparación e higiene)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Cantidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Temperatura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Presentación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Sabor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Consistencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Utensilios (Charola, loza, plaqué).	Hace falta que coloquen plaqué cerca de donde sirven los alimentos. Hacen falta más vasos ya que son insuficientes para todo el personal y tiene que estarlos lavando.							
* Comida (horarios de servicio y cumplimiento de los mismos, menú autorizado y cambio cuando se termina, y libreta de supervisión).	<p>TIENDA: Se cumple con los horarios y el menú diariamente. Se tiene una libreta de supervisión que firma el Gerente de A&B o el Supervisor de Cocina.</p> <p>A Y B: No se les niega nada al personal, se respetan los horarios establecidos. Hay libreta de supervisión.</p>							
* Comentarios	<p>TIENDA: El personal comenta que no se respeta el menú y generalmente está en mal estado la comida, la Gerente señaló que no ha tenido quejas sobre ello, y que diariamente la verifica ella misma o alguno de los Subgerentes además de preguntarles en el comedor como están sus alimentos. La Gerente comenta que en muchas ocasiones al personal no le gusta el menú por lo que mencionan que esta en malas condiciones. Se le comentó que debe pegar la hoja del menú en un lugar visible donde el personal tenga oportunidad de verificarla</p> <p>A Y B: La comida se encuentra en buen estado, La Gerente o algún Subgerente de Tienda la supervisa. Firman la libreta de supervisión de comida.</p>							

CONCEPTO	OBSERVACIONES
* Pasillos y escaleras.	Libres, sin objetos que puedan causar caídas. Hace falta un poco más de luz en los pasillos y revisar las instalaciones, ya que gotea agua de las tuberías y se encharca en los pasillos. Se le comentó a la Gerente y señaló que lo va hablar con el Supervisor de Mantenimiento.
* Andén (entrada y salida de personal).	Se inunda cuando llueve, hace falta un reflector más, ya que no hay suficiente alumbrado público se le comentó a ambos Gerentes y van a mandar a colocar un reflector de más potencia. También se le dijo a la Gerente que tardan hasta 15 minutos en dar la salida al personal, a lo que respondió que es porque esperan a que haya varias personas para abrirles, pero va a decirle al Jefe de Seguridad para que se organicen y den la salida a tiempo.

COMENTARIOS:

A Y B

Se le dijo al Gerente que ha contratado gente con políticas que no cubren el perfil, como un Cajero de Bar quien tiene 17 años y su papá es militar. Al respecto comento que lo contrato porque no tenía personal. Se le menciona que es importante respetar los perfiles y las políticas, además se le sugirió que ubicará a la persona en otro puesto sobre todo por la edad, el Gerente contesto que hablo a personal y le dijo que las políticas va no aplicaban para el área de Restaurante.

Se le comento también que tiene contratadas 32 personas que viven a más de una hora de distancia. Se le sugirió que trate de contratar a personas que vivan dentro de la zona, a lo que respondió que no llegaban candidatos que vivieran cerca de la unidad aún cuando reparte volantes en las colonias aledañas. Se le dejaron datos de empresas donde puede pedir intercambio de cartera y de las Cedepecas de la zona para que boletine sus vacantes, asimismo se le pidió que la gente que llegue a solicitar empleo y viva lejos de la unidad trate de canalizarla a otra, menciona que sería importante organizarse por zonas para saber que vacantes tienen otras unidades y llevar un control de las mismas.

También se le dijo al Gerente que hay personas como un Cajero de Restaurante que no son enviadas a curso de capacitación por que le dijeron que no era necesario. Menciono que va a tomarlo en cuenta.

Los Mozos de Labores comentaron que le hacía falta aromatizantes para el baño y que ellos lo compraban, además de que faltaba sosa para las máquinas de cuarto de lavado. El Gerente menciona que es iniciativa de ellos, que hay todo en la unidad además de que unos baños bien lavados no tiene que oler, sobre la sosa comenia que solo faltó un día y la mando a conseguir. Lo va verificar.

TIENDA

Se le comento a la Gerente que hay personas que no cubren el perfil como un Operario de Mantenimiento quien no tenía experiencia en el puesto y su escolaridad es de segundo de secundaria, además su hermano se encuentra contratado en la misma unidad y en el mismo departamento, o lo que señalo que va a pedir el cambio de alguna de las dos personas.

No han enviado a hacer evaluaciones a las personas que promueven como por ejemplo una persona que ingreso como Labores Generales y está en Bodega, la Gerente va a verificar que se envíe a evaluación a todo el personal en promoción.

Los vigilantes comentaron que les hacen falta radios y los que tienen están en malas condiciones, la Gerente menciona que hasta el momento no habia proveedor autorizado para la reparación de los mismos, va a preguntar nuevamente.