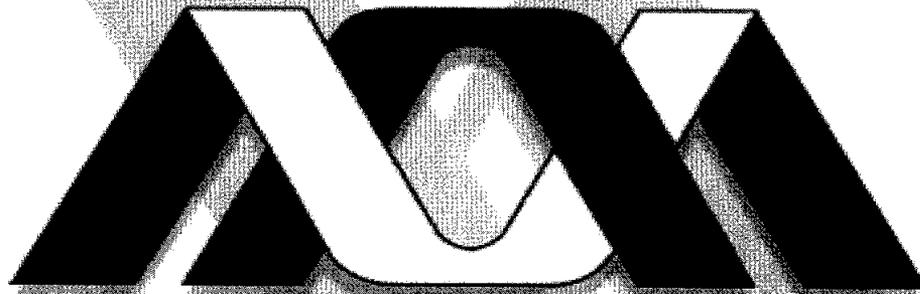


57-12
NOV 2003

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ADMINISTRACION**



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**SATISFACCIÓN LABORAL EN
COMERCIAL MEXICANA ERMITA
IZTAPALAPA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN QUE PRESENTA ELIZABETH
VALLADOLID ALVIRDE.**

ASESORA: ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

**MÉXICO, DF
2003**

JUNIO

ÍNDICE

<u>AGRADECIMIENTOS</u>	<u>5</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>6</u>
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	<u>7</u>
<u>INTRODUCCIÓN.</u>	<u>8</u>
<u>CAPÍTULO 1</u>	<u>10</u>
<u>EL FACTOR HUMANO COMO PIEZA CLAVE PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>10</u>
<u>1.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>10</u>
<u>1.2 LA IMPORTANCIA DEL INDIVIDUO COMO PERSONA Y GENERADOR DEL VALOR.</u>	<u>13</u>
<u>1.3 UN NUEVO ENFOQUE CULTURAL DIRECTIVO PARA UNA VISIÓN MÁS HUMANISTA.</u>	<u>15</u>
<u>CAPÍTULO 2</u>	<u>19</u>
<u>SATISFACCIÓN LABORAL.</u>	<u>19</u>
<u>2.1 PRINCIPALES CONTRIBUCIONES CONCEPTUALES.</u>	<u>19</u>
<u>2.2 FUENTES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</u>	<u>20</u>
<u>2.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL</u>	<u>24</u>
<u>2.4 LEALTAD HACIA LA EMPRESA</u>	<u>29</u>
<u>CAPÍTULO 3</u>	<u>31</u>
<u>LA MOTIVACIÓN</u>	<u>31</u>

<u>3.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN. TEORÍAS RELEVANTES</u>	31
<i><u>3.1.1 TEORÍAS CONDUCTUALES Y FISIOLÓGICAS DE LA MOTIVACIÓN.</u></i>	32
<i><u>3.1.2 TEORÍAS DEL INCENTIVO:</u></i>	33
<i><u>3.1.3 TEORÍAS COGNOSCITIVISTAS DE LA MOTIVACIÓN.</u></i>	34
<i><u>3.1.4 TEORÍA DEL LOGRO</u></i>	34
<i><u>3.1.5 TEORÍAS HUMANÍSTICAS</u></i>	35
<u>3.2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u>	38
<u>3.3 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA. SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS.</u>	38
<u>3.4 LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA COMO MEJOR OPCIÓN.</u>	39
<i><u>3.4.1 AUTOCONTROL</u></i>	40
<u>3.5 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA VS. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u>	41
<u>3.6 TIPOS DE MOTIVACIÓN</u>	42
<u>3.7 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES</u>	46
<u>3.8 CALIDAD DE VIDA LABORAL</u>	46
<i><u>3.8.1 TRABAJO HUMANIZADO</u></i>	49
<u>CAPÍTULO 4</u>	51
<u>ROTACIÓN DE PERSONAL.</u>	51
<u>4.1 LA ROTACIÓN DE PERSONAL</u>	51
<u>4.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</u>	52
<u>4.3 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL</u>	53
<u>4.4 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL</u>	56
<u>4.5 EFECTOS DE LA ROTACIÓN EN LA ECONOMÍA EN GENERAL</u>	59
<u>4.6 COMO DETENER LA ROTACIÓN DE PERSONAL</u>	59
<u>4.7 ESTRATEGIAS PARA MANTENER LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS</u>	60
<u>CAPÍTULO 5</u>	64
<u>METODOLOGÍA</u>	64
<u>CAPITULO 6</u>	68
<u>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</u>	68
<u>CONCLUSIONES</u>	86
<u>APÉNDICE</u>	92

<u>ESTUDIO DE CASOS</u>	92
<u>CASO 1.</u>	92
<u>MUEBLES INDUSTRIALES S.A.</u>	92
<u>CASO 2.</u>	95
<u>ORGANIZACIONES DE TELEMARKETING</u>	95
<u>ANEXO 1</u>	101
<u>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.</u>	101
<u>ANEXO 2</u>	103
<u>ENTREVISTA AL PERSONAL</u>	103

A los pilares
de mi vida:

 Mi querida
familia

 Mi mejor
elección:
Enrique

AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a Dios por permitirme llegar al término de esta obra, también a todas las personas que me apoyaron con sus palabras de aliento a continuar con optimismo mi trabajo: a mis padres Dora y Raymundo, así como a mis hermanos Ray y Carlos de los cuáles he recibido siempre su apoyo, amor, amistad y sobre todo el motor que mueve mi vida, así como a Enrique, por su grata compañía y especial motivación.

En cuanto a la elaboración de la investigación, ésta fue posible gracias al apoyo del Lic. en Psicología, Marco Antonio Sánchez Dávila, Subgerente de Recursos Humanos de la Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa, quien mostró siempre una buena disposición y una colaboración incondicional, al cuál le manifiesto mi agradecimiento, al igual que al personal que muy amablemente contestó las encuestas y entrevistas. También a mi asesora de tesina Alma Patricia Aduna Mondragón por la atención siempre brindada.

Espero que con la lectura de este trabajo se logre crear conciencia a cerca de lo importante que son las personas en el mundo laboral y se considere a la organización como una gran familia, en donde cada miembro desarrolle un rol específico, rescatando siempre las cualidades de cada uno de ellos y creando un ambiente de armonía entre todos ellos. Si se lograra este objetivo, creo que me daría por bien servida y creería que en verdad valió la pena este modesto esfuerzo por querer cambiar la visión que se tiene en la mayoría de las empresas mexicanas sobre el recurso humano.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal el detectar las posibles causas que dan origen a una alta rotación de personal en la Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa en sus departamentos de piso a través de las variables que se consideraron significativas: la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

Lo anterior se hace con el fin de dar a conocer los puntos débiles y los puntos fuertes de los que dispone la empresa y poder ayudar a que se tomen las medidas necesarias para que a partir de este diagnóstico se pueda lograr el mejoramiento de las prácticas y el funcionamiento en relación con los recursos humanos.

El matiz de este trabajo es principalmente humanístico, partiendo de principios elementales y necesariamente básicos que dan las ciencias de la conducta: Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Se remarca la pauta que guía toda la investigación, porque existen en la actualidad numerosos estudios que se preocupan por conseguir un personal eficiente, pero que no consideran a los individuos como personas, estos dos conceptos a primera vista parecieran ser sinónimos, pero no lo son, ya que una persona es aquella que se va a ocupar por realizar sus labores con la mejor disposición posible y que tiene un alto grado de satisfacción, no así el individuo, que como su nombre lo describe: individual, éste no realiza su trabajo en la mejor disposición y tiene una visión cerrada que lo hace un ser hermético, lo que frena sus capacidades y potencialidades.

La principal idea que se mantiene en el presente trabajo es la de tener como objetivo principal el considerar la satisfacción del empleado, y que ello traiga como consecuencia la obtención de ventajas en productividad, pero no al revés.

A través de la aplicación de encuestas y de entrevistas personales se logró detectar que esta empresa tiene un personal altamente motivado intrínsecamente (le agrada realizar sus tareas), que hay una tendencia de una alta satisfacción laboral, pero que en donde se presentan la problemática y las posibles causas de la alta rotación de personal es en la motivación extrínseca.

JUSTIFICACIÓN

El alto nivel de rotación de personal que se presenta en la empresa Comercial Mexicana es un problema serio que conlleva en sí mismo serias desventajas en relación con la competencia.

Se considera pertinente llevar a cabo este estudio ya que, en primer lugar, se trata de una empresa nacional, que crea fuentes de empleo en este país, y que su buen funcionamiento sería básico para contribuir al desarrollo económico de manera más eficaz y lograr una gestión de trabajo que sea reconocida como una de las mejores en el país.

Por otro lado es bien sabido que una creciente deserción de personal genera altos costos para el Departamento de Recursos Humanos, en sí para toda la organización tanto de tipo financiero como emocional, aspectos que se ven reflejados en la imagen de la organización, hacia los empleados y al público en general.

La problemática actualmente se hace presente a través de los indicadores de gestión que demuestran un status quo muy desfavorable pues se tiene contemplada una rotación de personal del más del 100% anual, se está hablando de que cada año se cambia en promedio a la totalidad de la plantilla de personal.

Se considera que es urgente la implementación de un cambio en la forma de concebir al recurso humano para lograr así la existencia de un personal satisfecho con su trabajo y orgulloso de trabajar en una empresa que genere una visión positiva y así, lograr un menor número de deserción.

Se espera que el presente trabajo genere evidencia empírica para lograr ampliar la visión de una organización como un sistema en donde los esfuerzos de los empleados y de los mandos se complementen y logren desarrollar sus tareas con una sinergia que genere resultados óptimos para las dos partes.

Se requiere hacer énfasis en el aspecto humano del individuo, para que se logre visualizar a éste último como un ser íntegro y no solo como un eslabón más de la cadena productiva (un ente económico).

INTRODUCCIÓN.

Muchas son las teorías que hablan del factor humano en la organización, cada una con una concepción de hombre diferente, desde aquella perspectiva taylorista en donde al hombre se le consideraba como una extensión de la maquinaria del taller a la cual solo se le podía mantener (porque la palabra incentivar era darle mucha importancia a las personas) en el trabajo con retribuciones monetarias, hasta aquella en donde los hombres son un importante elemento en las organizaciones (teoría de las relaciones humanas), y a los cuales hay que darles la importancia que se merecen a fin de conseguir de ellos una disponibilidad para satisfacer los objetivos de una empresa u organización.

Este material se encuentra disponible por todos lados, sin embargo es muy común observar en la práctica como se hace caso omiso a toda esta teoría, o más bien la gente encargada de administrar el recurso humano no tiene idea de lo que en verdad significa comprometerse con aquel. Por tanto, un directivo debe empezar por comprender a su equipo, es decir, debe desarrollar una visión humana hacia los trabajadores. Aún cuando la competencia es dura y la exigencia de los puestos directivos es máxima no significa que se deba de olvidar que una empresa es lo que es el equipo que la compone. Pocos conocimientos sobre los hombres: esto es precisamente lo que le falla a muchos directivos. Efectivamente tienen amplios conocimientos de técnica, estrategia pero sus conocimientos son muy bajos en organizar y motivar a personas.

Las personas están presentes en cada una de las facetas de una empresa. El planteamiento, las funciones y el resultado de ellas dependen fundamentalmente de la disposición y trabajo que realicen los empleados.

Como afirma Porras (1989): toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que en primer lugar es fruto del esfuerzo humano y en segundo lugar se compone de hombres. Por esa razón todo intento de comprender una organización debe empezar por el estudio del hombre. Esta máxima se puede trasladar a cualquier actividad en donde alguien tenga la responsabilidad de liderar un grupo de personas; de modo que hay que saber de finanzas y de seres humanos; de Internet y de seres humanos, de tronillos y de seres humanos,....

Ser humano y tener visión humana es el primer reto de todo directivo. Se ha dicho que el ambiente que reina en una organización es en gran medida el principal detonante de los resultados empresariales. El clima laboral como escribió Mc Clelland hace más de veinte años depende de su cultura, de su tradición, de sus resultados, pero sobre todo (un 70 por ciento) de la persona responsable del equipo, del jefe (Tom Peters decía que las personas no se van de las empresas se van de sus jefes).

Es por eso que surge la necesidad, cada vez mayor de crear conciencia y reivindicar el papel de las personas, pues hoy en día es vital considerar a los trabajadores de una organización como pieza clave en el desarrollo óptimo de la gestión empresarial. Es importante el enfoque con el que se trate, pues de él dependerá la obtención de resultados y el mismo proceso, es decir, se debe de estar consciente de que el verdadero propósito en materia de personal, será el de hacer que el empleado se sienta bien en la realización de sus actividades, de lograr que se encamine a la realización de sus tareas por su propia voluntad, no utilizando medios coercitivos. De otra manera si lo que se quiere es dirigir una acción hacia satisfacer el objetivo de obtención de lucro, y que para ello sea el desarrollo óptimo del personal el medio por el cual se logre ese fin, tal vez se implementen estrategias en donde no exista un verdadero compromiso y no se logren ni los objetivos del departamento de personal, ni los relacionados con la vinculación de objetivos individuales con los globales.

CAPÍTULO 1

EL FACTOR HUMANO COMO PIEZA CLAVE PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN

"Las compañías inteligentes saben que el dinero no produce la innovación y el desarrollo: la gente es quien lo genera. Por ello en estas empresas no gastan un centavo a menos que una persona de alto calibre se haga cargo de la tarea."

Peter Drucker

1.1 El comportamiento humano en la organización

Antes que nada es importante resaltar la naturaleza de las organizaciones como un sistema social, es decir, no solo se compone de recursos materiales, financieros, tecnológicos, y humanos en donde cada parte tenga un peso ponderado específico, sino más bien, el recurso humano es el que va a manejar todos los demás y de su adecuada actuación dependerá el éxito o fracaso de su gestión administrativa.

Según Davis y Newstrom (1991), el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se originan necesidades y sistemas de valores muy arraigadas a las personas.

Dichos autores definen el comportamiento organizacional como: "el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas"

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Las personas constituyen el sistema social interno de toda organización, que está compuesto de individuos y grupos, tanto grandes, como pequeños. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización y ésta

existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no está para servir a las organizaciones.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Esas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas.

El medio: Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como el gobierno, la familia, todas las cuáles influyen entre sí. El medio debe de ser tomado en cuenta al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

La interacción que se presenta entre los elementos hace imprescindible el estudio de la satisfacción laboral como un todo, pues es ser humano que trabaja dentro de la empresa tiene todo un cúmulo de experiencias anteriores, tiene ya un estilo de vida (resultado del medio ambiente), de ahí la importancia del estudio del comportamiento organizacional, de identificar las principales causas de que la gente se comporte de determinada manera y lograr encaminar sus acciones hacia la consecución de los objetivos, tanto individuales, como hacia los de la organización.

Por otro lado la definición que Robbins (1998) ofrece sobre el Comportamiento Organizacional dice así:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

Cabe aclarar que esta última definición va encaminada hacia la eficacia de la empresa y utiliza el estudio del individuo solo como una manera de llegar a la meta de productividad, lo ideal sería considerar que la mejor esencia que se le debe de dar a la definición es aquel en donde el recurso humano se encuentre a priori de la eficacia de la organización y no de manera a posteriori, es decir, es preferible que el concepto se utilice de manera proactiva, desde el comienzo de las actividades empresariales y no como algo reactivo, o sea, como solución a los problemas que presenta la mala administración del personal, esto es algo fundamental que debería ser considerado en cualquier organización.

Así que el concepto de comportamiento organizacional que utilizará el presente trabajo será el siguiente:

“El comportamiento organizacional es una serie de conocimientos que ayudarán a tomar conciencia de la manera en que las personas deben de ser tratadas, de las principales formas de lograr que se sientan a gusto con la tarea que desempeñan logrando de esta manera una estabilidad en el empleo y un compromiso con la organización que traiga como consecuencia la sinergia organizacional entre empleados y directivos”

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que toma en cuenta Robbins son:

- **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Dentro de la ciencia del comportamiento organizacional es importante destacar algunas variables relacionados con el tema a desarrollar, tales como motivación, enriquecimiento de la tarea, la importancia de las personas, la motivación intrínseca, la motivación extrínseca, con el fin de identificar si la inadecuada práctica de dichos conceptos lleva inapelablemente a la elevada rotación de personal que presenta la Comercial Mexicana, en los capítulos posteriores se ahondará sobre estos temas.

1.2 La importancia del individuo como persona y generador del valor.

¿Cuál es la importancia del individuo en la organización? Esa es la pregunta que en contadas ocasiones pasa por la mente del responsable de recursos humanos, y la diferencia de tomar en cuenta o no esa cuestión podría ser un gran acierto o un fatal error en la dinámica interpersonal, lo cuál traería como consecuencia serias desviaciones de lo que se pretende ser (una organización eficaz) a una realidad no muy alentadora.

Se debe estar consciente de que las personas no son simples cuerpos andantes a los cuales se les puede dar órdenes y de inmediato hagan lo que les digan, no, definitivamente esa visión de hombre-máquina debe de desecharse lo más pronto posible. Es fundamental tener en mente que cada individuo es diferente, que todos y cada uno de los miembros de la organización tiene una determinada personalidad, una historia pasada. El ser humano trae consigo una estructura compleja de vivencias, está conformado de aspectos psicológicos, tales como valores, actitudes, sentimientos, necesidad de reconocimiento, percepciones, etc., que hacen de él un tremendo campo de conocimiento y que de la asertividad del encargado dependerá hacer fértil la tierra encontrada o de plano erosionarla hasta perderla de vista:

“Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción”

Y esto es muy cierto, ya que al momento de estar forjando una serie de conductas en la persona, está yendo aún más allá de lo que la misma organización considera, en cierta medida se están reforzando una serie de actitudes que con el paso del tiempo, si el individuo así lo desea , puede influir en su modo de vida, se puede generar un cambio positivo, no sólo dentro del trabajo, sino también afuera, con su familia, con la gente que trata, en fin, se podría lograr un cambio de conducta, esto provocaría el surgimiento de gente valiosa, no sólo para la organización sino para la sociedad en general.

Hoy en día, la variable clave que consideran las empresas es: el cliente. En él fijan toda su estrategia empresarial, en la diferenciación de los productos y servicios o en el mejor de los casos en reducir los costos. Si bien es cierto que la planeación a nivel mercadotecnia es importante, pues el entorno genera esta necesidad (ante un mundo globalizado en donde abunda la competencia), también es cierto que lo que se dijo en un principio, a cerca de que la empresa debe de considerarse como un sistema en donde todos los elementos se relacionan entre sí, aunque en la mayoría de los casos los más olvidados en la visión organizacional resultan ser los seres humanos, siendo que también forman parte de tal sistema, la más importante. El fijar la mayor atención en los clientes, por ser los que en última

instancia consumen los productos y servicios, por un lado, y el darle una importancia rezagada a las personas dentro de la organización cuando son el alma de la empresa, es una incongruencia total que a simple vista puede ser percibida por cualquier persona que tenga uso de razón, pero desafortunadamente hace acto de presencia la venda tan excitante del dinero, que se comienza a poner por encima de todos los factores, actitud que está muy arraigada por cuestión de cultura.

El enfoque empresarial centrado en el cliente es una reacción a un sistema productivo que prefirió ganar un peso más a cambio de considerar a las personas. Pero hay que tener cuidado de no aparentar interés por el cliente si en verdad lo que nos interesa es otra cosa que conduce a engañarlo, explotarlo y al final de cuentas convertirlo en un satisfecho consumidor de bienes innecesarios. Esta actitud es un bumerang contra la empresa. El proceso productivo debe estar realmente en función de las necesidades válidas de los clientes. El hombre no puede subordinarse a ninguna otra cosa. Para que un producto o servicio sea humano, todo el proceso para producirlo debe serlo, dice el jesuita Jesús Vergara (1991).

Para dar un mejor servicio al cliente se necesitan muchas cosas, pero lo principal es la preparación de las personas que en ella laboran.

Por lo tanto, la variable principal para el progreso de una empresa es la capacitación continua de las personas que la integran. Pero no toda capacitación es igualmente eficaz, no por ser cara, en otro idioma o exuberante en multimedia, es pertinente en cuanto a lo que la persona necesita aprender y desarrollar para mejorar su quehacer y con ello a la misma empresa y a la sociedad.

Trabajo y empresa tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano. Lograr resultados es un desafío mayor a ejecutar tareas. Para lograr resultados el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora es el momento de que la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente.

En suma, es importante un interés continuo en la revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales de trabajo o sea las múltiples interacciones de personas y equipos que facilitan el quehacer; la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, asimismo, al diseño de mecanismos para el reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

En la medida en que estas prácticas vayan siendo una realidad constante, se producirá un cambio en el ambiente de trabajo, por sí mismo, de tal manera que la gente llegue a comprometerse con lo que es su trabajo y adquiera una

identificación con la compañía que trabaje para que ambos, empresa y personal se fusionen en un solo ser y lograr ambos la consecución de sus objetivos.

Después de la afirmación anterior se ha llegado al punto crucial que fomentará la realización de una adecuada administración de recursos humanos: **CAMBIO**, ya que para llevar a la práctica lo que la presente investigación propone para dar solución al problema que se genera en la Comercial Mexicana debe de haber una disponibilidad por parte de la gerencia, considerando a éste como una oportunidad y no como una amenaza, en fin, esto trae como consecuencia la presencia de la disciplina del Desarrollo Organizacional, la cual ayudará a comprender mejor los procesos humanos dentro de la organización y sentará las bases para lograr un cambio sólido y perdurable, aunque cabe señalar que la perspectiva de esta investigación es a corto plazo, a manera de reflexión y propuesta, pues la implementación de un cambio lleva un período largo de tiempo, aproximadamente de 1 a 3 años, para que sea un cambio verdadero y no se trate de solo una oscilación.

1.3 Un nuevo enfoque cultural directivo para una visión más humanista.

Según **Fabián I. Ramírez Mejía¹** (2000) el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Existen, a su consideración 9 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

¹Licenciado en Informática y Maestro en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Catedrático en la misma Universidad. Ha colaborado en instituciones como BBVA - Bancomer, IBM de México y Banco Nacional de México BANAMEX. Conferencista en el 1er. Seminario Internacional de Gestión del Conocimiento en Bogotá Colombia que se llevo a cabo en noviembre de 2000.

- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

El implementar una nueva forma de pensar en los directivos prácticos que destaque la importancia de los recursos humanos en una organización, no es tarea fácil, ya que cada sistema empresarial cuenta con una serie de valores y estructuras que se han repetido constantemente, lo que constituye su cultura propia y eso tiene mucho que ver con las formas de organizar y llevar a cabo las actividades relacionadas con el personal, pues han sido utilizadas a lo largo de la historia de la compañía y por ende se han considerado como verdaderas y efectivas formas de actuación.

Toda organización tiene un conjunto de principios, valores y creencias que constituyen su filosofía. Tratan sobre la convivencia de las personas en el trabajo y se constituyen como base sobre las cuales son concebidos los sistemas gerenciales o empresariales. El patrimonio moral representado por el conjunto de valores y principios, puestos realmente en práctica, es lo que condiciona la posibilidad del crecimiento de la organización y es el que crea las condiciones para el crecimiento.²

Para lograr una buena gestión de personal es menester contar con un cambio cultural, lo anterior puede sonar un tanto ambicioso, pero en realidad no es misión imposible, solo se trata de hacer conciencia en las ventajas que esto conllevaría, ventajas que no sólo serán para la organización, sino para todos en su conjunto, consiguiendo con esto una mejor disposición y compromiso humano.

Se requiere de gerentes dispuestos al cambio, de directivos que se relacionen más estrechamente con sus trabajadores y que se interesen en las necesidades que se generen día tras día.

Como diría Eladio Uribe Presidente de FIDAP³ (2002):

² Luis Fernando Pérez Arango, Sistema Integral de Gestión Humana (SIGHA), Colombia, es diplomado en Gestión del Talento Humano por la Escuela de Administración y Finanzas de Medellín. Actualmente se desempeña, entre otras actividades, como Jefe Nacional de Capacitación del Conavi (Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda de Colombia). Es además asesor de empresas en temas de servicio al cliente, gestión humana y evaluación y diseño de programas de capacitación y entrenamiento.

³ Eladio Uribe es el Presidente de La Federación Interamericana De Asociaciones Profesionales de la Gestión Humana. "La Gestión del talento humano debe procurar ambientes internos y externos" 25 de septiembre del

“El siguiente rol que tenemos los gestores de talento humano, es el de generador de la transformación y el cambio de nuestras organizaciones. Generador más que conductor porque Recursos Humanos promueve el involucramiento de todos los sectores para el cambio cultural y la consolidación de los beneficios. Además, para cualquier organización, la transformación y el cambio de cultura representan los potenciadores de mayores influencias de la Gestión de Capital Humano en el desarrollo económico y en los resultados. Debemos por tanto, ser guardianes y catalizadores, promoviendo y entregando las ayudas necesarias para que los empleados dejen atrás los viejos esquemas y se involucren en la nueva cultura de trabajo y de carrera.

Si nos enfocamos en las personas, y partimos de la declaración de Ridderstrale y Nordstrom de que el principal medio de producción de la actualidad es el cerebro humano, entonces son las personas a través de sus conocimientos, su creatividad y sus emociones, el real poder de las empresas. Por eso, si quiere salir airoso, el líder de gestión humana debe tomar tiempo en relacionarse directamente con los empleados así como entrenar y alentar a los jefes a hacer lo mismo. Valorar al empleado más por su competencia y aporte que por el lugar de ubicación en la organización e involucrarse en los problemas, preocupaciones y necesidades de éstos. “

Lo que señala Uribe es cierto, ya que él como líder de esa asociación tiene la responsabilidad de resaltar lo importante que es el factor humano, no obstante su visión está muy inclinada hacia la pronta satisfacción de esta carencia solo para conseguir competitividad (“si quiere salir airoso”). Esta apreciación, en el fondo contempla a la gente como una fuente de talentos y habilidades para ser “explotados”, así la concepción de trabajador no está muy lejos de aquella que contemplaba al hombre como un conjunto de músculos capaces de desarrollar las actividades por la fuerza que posee, en este momento, con la afirmación de Uribe, es clara la intención de colocar ante todo la perspectiva económica, y esto en realidad no lleva ningún mensaje nuevo a todos los encargados de administrar a los empleados. Es por eso la insistencia de este trabajo de enfatizar que ese enfoque debe de ser modificado lo más pronto posible.

De lo anterior se desprende que del concepto de trabajador que cada empresa tenga, radica la diferencia de conseguir la satisfacción personal y el desempeño en el trabajo adecuado de las personas y que para que se consiga dicho objetivo se debe de visualizar un cambio cultural.

Dicho cambio contempla lo siguiente:

Se destaca la necesidad de formar el equipo humano en aspectos más profesionales y de desarrollo personal.

Asimismo, en el cambio cultural en una organización, la dirección del cambio es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional donde:

2002. En su artículo hace mención de que es necesario que las organizaciones estén dispuestas al cambio para generar una nueva cultura en función de los empleados.

- Los gerentes ejerciten su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
- La conducta cooperativa se valore más que la competitiva.
- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización sean tan importantes como la obtención de utilidades o ajustarse al presupuesto.
- Los miembros organizacionales de todos los niveles reciban periódicamente retroalimentación sobre su desempeño.
- La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas abunde en el reclutamiento, prácticas de promoción y en el sistema de recompensas de la organización.
- Los miembros de la organización sean informados continuamente sobre los asuntos que afecten directamente a sus trabajos o a sus personas.

Finalmente, la falta de definición de la cultura empresarial deseada o un desajuste entre la declaración de principios fundamentales oficialmente emitida y la posterior realidad operativa, ha de llevar a la falta de progreso al éxito.

Cuando se habla de que la compañía tenga una cultura que se preste para la realización de las prácticas adecuadas que tomen en cuenta al factor humano como una pieza significativa, se requiere de una cultura dominante⁴, ahora bien, lo que Ramírez Mejía propone es que lo ideal sería contar con una cultura organizacional de compartir del conocimiento, que permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Esto para él generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de la toda la organización.

Agrega:

“...una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de todo la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización... la cultura de compartición del conocimiento, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos.”

A partir de lo mencionado anteriormente lo que resalta el autor, es el concepto de información, que como ya es bien sabido, en las organizaciones no se tiene contemplada la idea de compartirla, porque se ha generado un individualismo en donde cada quien antepone sus intereses sobre los de los demás.

⁴ Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Por eso es crucial el cambio en la mentalidad de los miembros de la organización y lograr con esto una identificación de los empleados con la compañía, para conseguir así su colaboración y su compromiso.

CAPÍTULO 2

SATISFACCIÓN LABORAL.

"El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro."
Pasternak, Boris

2.1 Principales contribuciones conceptuales.

Cuando se mencionan los conceptos de satisfacción laboral, lo primero que viene a la mente es que un trabajador satisfecho es un trabajador feliz, que daría todo por el bienestar de la compañía. Pero hace falta conocer lo que en verdad significa este término, que muy comúnmente es usado, pero pocas veces se tiene una visión real de su significado.

Según Davis y Keith (1991), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

Robbins (1998), por otro lado, afirma que satisfacción laboral es:

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

Cabe aclarar que para el mencionado autor el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización, más adelante en otro apartado se ahondará acerca de este término.

Es primordial reconocer que el concepto de satisfacción laboral ha sido frecuentemente estudiado y se han logrado destacar muchos factores que contribuyen a la elaboración de dicho término. No obstante, el presente trabajo, desea retomar aspectos que están muy en boga en nuestros días, como aquellos agentes a los que se les da relevancia en modelos tales como la Gestión de la Calidad Total, pues es bien sabido que muchas organizaciones implantan ciertas actividades dentro del lugar de trabajo, pero sólo porque quieren lograr una certificación, de otra manera, sus actividades se desarrollan tal y como han venido realizándose a lo largo de su historia.

Dichos aspectos son los relacionados con la participación en el trabajo, mayor delegación de responsabilidades, supervisión innecesaria (cada quien autorregula su trabajo), la responsabilidad de los miembros de la organización ante el cliente interno, etc.

Entre otras cosas la satisfacción laboral se ha relacionado con aspectos tales como:

Satisfacción con respecto a las oportunidades de desarrollo.- Evalúa el nivel de satisfacción que tiene el sujeto de utilizar sus habilidades y conocimientos así como de visualizar sus expectativas de crecimiento en la organización.

Satisfacción con respecto a los compañeros.- Mide el nivel de satisfacción que tiene el sujeto en las interrelaciones con sus compañeros en el trabajo, así como en lo que se refiere a la oportunidad de ayudar a otras personas.

Satisfacción con respecto a la supervisión.- Mide el nivel de satisfacción que percibe el sujeto con respecto a las relaciones con sus superiores.

En conclusión para la finalidad de esta investigación, satisfacción laboral será:

“el grado de disposición que poseen los empleados de una organización para realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente, a través de los factores externos que inciden en él, logrando con sus actitudes positivas una permanencia en el lugar de trabajo, es decir, que la satisfacción laboral será la principal causa de la retención de los empleados, considerando lo anterior como algo muy valioso, pues los empleados de mayor tiempo en una empresa poseen los conocimientos necesarios y la experiencia tanto de su puesto de trabajo, como con su trato con terceros”

2.2 Fuentes de satisfacción en el trabajo

Según Hellriegel, et.al (1999), son múltiples los aspectos que se toman en consideración para lograr una satisfacción laboral y mencionan que para medir la satisfacción se puede hacer uso de la herramienta llamada IDT, (índice descriptivo del trabajo). Este mide la satisfacción en términos de cinco aspectos específicos del empleo de una persona: la remuneración, los ascensos, la supervisión, el

trabajo en sí mismo y los compañeros. Dichos autores hacen un comentario acerca de que es obvio que no se logren integrar totalmente todos.

Sus afirmaciones son muy certeras en ese sentido, pues de ninguna manera se puede medir el grado de gusto de los trabajadores sólo en lo que se refiere a la tarea, ésta última es muy importante, pero también consideremos al individuo, al igual que la organización, como un sistema integral, pues tal vez se llegue a dar el caso de que su tarea a realizar sea agradable para él, pero que el clima laboral en donde se desenvuelve sea hostil, poco participativo, etc., y por lo tanto, no va a estar contento con su ambiente.

Es importante señalar estos aspectos, porque de otra manera, el estudio se abordaría de un modo superficial, y se le daría énfasis a un solo factor, lo cuál seguramente nos conduciría hacia unas conclusiones no muy acertadas.

El considerar los fenómenos como un todo con sus diferentes partes va a ser de gran utilidad, porque ayuda a crear una visión más objetiva y alcanzable de los objetivos específicos que se quieran alcanzar.

Volviendo a lo que afirman Hellriegel, et.al, las fuentes de satisfacción y descontento en el trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, grado de interés de las labores para las personas, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda (por ejemplo el nivel de remuneración), la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente: Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se ampliará información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en si - Reto del trabajo

Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

La encuesta de diagnóstico del empleo es un instrumento que se utiliza para determinar la presencia relativa de las cinco dimensiones centrales en el empleo.

1. **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

A lo anterior se le conoce en la actualidad como la polivalencia de funciones, esto aplica en las células de trabajo, y en ellas existe un facilitador que va a coordinar las actividades del grupo, dicho facilitador es rotativo, y es aquí en donde entra la polivalencia, pues todos poseen los mismos conocimientos y por eso son capaces de rotar, pues conocen las tareas de todos y el hacer que cambien su rol de manera periódica, hace más diversificado su trabajo.

2. **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. Factor que también se considera motivante, pues genera un compromiso hacia las actividades que se realizan, al ser creación del trabajador que lo realiza.

3. **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

4. **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) reúne estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable si se toma en consideración el que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo - pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a su orientación.

2.3 Compromiso organizacional

En el apartado anterior se hizo mención acerca de la variable compromiso organizacional, término al cual Robbins le atribuye mayor importancia que a la satisfacción laboral en sí misma.

Pero ¿cuál es su verdadera relevancia? Es una interrogante que surge y que el contestarla requiere de una detallada observación en el ambiente de trabajo, así como de actitudes individuales manifestadas a través del comportamiento de cada uno de los empleados de la organización.

El medir el compromiso organizacional es un reto, pues se trata de una variable cualitativa en donde no es cosa sencilla medir el grado de compromiso que una persona manifieste, así como es imposible medir con exactitud el grado de felicidad de una persona y establecer rangos para su análisis, así también no es sencillo, establecer parámetros para tal compromiso. Lo que en último término es necesario considerar es hasta donde las personas que trabajan en la empresa son capaces de responder de manera oportuna y de buen modo a las necesidades que se le presentan y que son de vital importancia para la consecución de los objetivos estratégicos.

En el momento en que se delegan las obligaciones (empowerment) cada persona tiene la obligación de hacer lo que le corresponda para que todos actúen en la misma dirección. En la medida en que esto se cumple, los objetivos globales también, es aquí en donde hace su aparición la variable antes mencionada y que va a jugar un papel importante en la consecución de las tareas de manera óptima.

Hay un conjunto de indicadores objetivos sobre la medición del éxito en la implantación de sistemas de trabajo en equipo debe estar orientado básicamente a dos aspectos fundamentales:

- 1) La medición de las características de los puestos, que se refiere al grado de significación de los puestos de trabajo, la autonomía y la retroalimentación percibida;

2) La evaluación de actitudes y estados psicológicos laborales que se refiere a la satisfacción e implicación con el trabajo, y al compromiso hacia la organización experimentado por los colaboradores.

De antemano, se puede decir que la modificación positiva en las características del puesto conlleva al incremento de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional, cuya naturaleza, así como la influencia que éstas variables ejercen sobre ciertos comportamientos y actitudes laborales en el proceso de implantación de Equipos de Alto Desempeño (EAD's), se describen brevemente a continuación.

Vale la pena enfatizar que la adecuada implementación de EAD's tendrá un impacto directo en los niveles de productividad en la organización.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas.

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- **Compromiso afectivo**
- **Compromiso continuo**
- **Compromiso normativo**

La siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión:

El compromiso **afectivo** refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el **continuo** se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el **normativo** revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

A continuación se describen las tres dimensiones con mayor detalle.

El compromiso afectivo

Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando le va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que "tiene bien puesta la camiseta".

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido.

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

El compromiso continuo

Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de "mínimos aceptables"; es decir, el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las

oportunidades externas para dejar la empresa, por lo que su participación en la será pasiva.

El compromiso normativo

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el "colaborador incondicional".

Se puede inferir que para conseguir un compromiso organizacional se requieren condiciones externas que reafirmen la conducta individual y la de equipo, pues ésta se va a manifestar como consecuencia de aquello, no se va a dar inherentemente con la persona, más bien se trata de un proceso que conlleva también el compromiso de la alta dirección, ya que de manera unilateral no se cumplirán los objetivos trazados inicialmente.

Lo anterior trae como resultado el considerar a las actitudes de los trabajadores como esenciales, ya que por medio de la buena disposición de ellas se van a generar comportamientos muy importantes y de ellos va a depender el buen funcionamiento de la organización, y de esta manera, lograr aquella sinergia entre la parte directiva y la de los empleados.

A final de cuentas cabe hacer una observación: es importante hacer notar que la palabra compromiso, puede tener una connotación desfavorable entendiéndose éste último como "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada", y pareciera que se da así una relación de hacer las cosas solo por obligación.

Es fácil percibir como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres destacar el "compromiso" como

requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión. El "compromiso" es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación.⁵

Esta aportación que hace Félix Socorro, es muy acertada y es considerada pieza medular en la manera en que se concibe el compromiso de la gente que labora en la compañía en el presente trabajo, el hecho es que cuando las personas están identificadas con la organización, se presenta lo que se mencionó anteriormente como compromiso afectivo. Este último se presenta cuando en verdad se están llevando a cabo acciones que tienden a beneficiar tanto a la organización como a los individuos, cuando no sólo se trata de ideologías que inventa la gerencia, con el fin de incrementar las ventas, que es un caso muy socorrido en las organizaciones mexicanas, sino más bien cuando se trata de realidades palpables, vividas por el personal.

Compromiso, identificación: dos palabras que difieren en su contenido, la primera exige al empleado un comportamiento para el cumplimiento de sus tareas, y éste último lo hará sí pero no generará valor adicional al trabajo, caso muy frecuente en las organizaciones de tipo burocrático, o en las gubernamentales en México.

El verdadero objetivo de la identificación de la tarea, empieza con el deseo de las personas a considerar al trabajo una fuente de satisfacción personal, en donde se vinculan sus objetivos propios con aquellos organizacionales, también nace desde la identificación con el puesto, ya que una persona que no tiene gusto por lo que hace, difícilmente se sentirá identificada con su labor, aunque reciba muchos incentivos, al final de cuentas lo hará solo por eso, no nacerá desde dentro esa identificación.

⁵ Félix Oscar Socorro Márquez, Especialista en Gerencia, mención Gestión de Negocios, Licenciado en Administración mención Recursos Humanos y Técnico Superior Universitario en Gerencia mención Gestión de Negocios, hace una distinción entre las características que tiene un trabajador comprometido con uno identificado: "Los trabajadores comprometidos están ante la expectativa de ofertas de trabajo, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone. Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente. Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones", en cambio se refiere a los empleados identificados con la tarea como: "sienten a la empresa parte de sí, están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo. El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven. Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Al hablar de identificación hay empresas mexicanas que sí lo han logrado, un caso muy especial es el de las cafeterías La Selva Café, expendedora de café orgánico proveniente de la selva de Chiapas.

En esta organización se logra ver una identificación de los productores, hacia lo que es su tarea, puesto que a través de ella logran vincular sus intereses propios (generar dinero para subsistir y lograr un desarrollo económico en su estado), complementándolo con el hecho de que las cafeterías cuentan con certificaciones que garantizan un precio justo para los campesinos, entre otras cosas.

De esta manera La Selva Café logra una identificación y no sólo un compromiso entre sus trabajadores y es sorprendente la sinergia que se presenta entre la organización en sus niveles estratégicos con los niveles de producción.

Después de lo anterior se definirá al **compromiso organizacional** como el grado en que los trabajadores manifiestan conductas idóneas que ayudan a la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales, en donde se presentan actitudes de armonía dentro del individuo, provocando en él una buena disposición para hacer sus tareas, de manera tal que se genere una identificación del personal con las actividades que desarrolla, considerando a éstas como un camino viable a la consecución de sus objetivos individuales.

2.4 Lealtad hacia la empresa

Aunado al compromiso se presenta otro término muy ligado a él y es el que se refiere a la lealtad, término que es cuestionado de la siguiente manera:

¿Cómo se puede satisfacer la necesidad de empleados que estén dispuestos a permanecer largo tiempo en una empresa y a darles todo, si ya no podemos prometerles empleo para toda la vida? ¿Cómo se puede superar los sentimientos de hostilidad hacia la empresa por parte de los que sobreviven a una reestructuración?

- Ayudando a los empleados a establecerse metas de carreras y planes de acción para alcanzarlas.
- Encontrando tareas que le ayuden al subordinado a seguir la dirección correcta.
- Siendo un guía en los laberintos de la política organizacional.
- Promoción entre el personal de la empresa.
- Adquirir mayor conciencia de las necesidades personales de los empleados.
- Establecer programas que ofrezcan reconocimiento al individuo; por ejemplo, que envíe felicitaciones en cumpleaños, bodas y que concedan permisos con motivo de duelos.
- Efectuar reuniones de equipo en que pueda darse un reconocimiento público a las aportaciones más destacadas.

- Compartir la información con los empleados.
- Realizar periódicamente evaluaciones del desempeño.
- Permitir a los empleados asumir más responsabilidades a medida que aumenten sus habilidades.
- Establecer controles en los trabajos en equipo para definir bien las responsabilidades y los logros.
- Mantener una política de puertas abiertas.
- Permitir a los empleados ensayar cosas nuevas, correr riesgos e incluso cometer errores.
- Acompañar las malas noticias con explicaciones.
- Superar el escepticismo de los empleados con honestidad.

Los empleados deben darle a su empresa una buena jornada de trabajo por el sueldo diario. Deben aceptar además que el cumplimiento riguroso de sus obligaciones no les garantiza en absoluto la seguridad de empleo, pero pueden aumentar su valor en el mercado de trabajo si aprovechan cada instante para mejorar sus habilidades, capacidades y conocimientos.

Esta es pues la solución más adecuada para conseguir la lealtad de los empleados y estos a su vez serán fieles a su trabajo, a su carrera y a sus compañeros de trabajo, ven la necesidad de ser independientes, y permanecerán en la empresa sólo si consideran importante su puesto actual.

CAPÍTULO 3

LA MOTIVACIÓN

"Si algunas veces se reciben nuestros esfuerzos con indiferencia, no nos descorazonemos; el sol da un estupendo espectáculo al amanecer, y sin embargo la mayoría de los espectadores siguen durmiendo..." E.F.T.

3.1 Concepto de motivación. Teorías relevantes

El hablar de motivación es muy importante ya que es una pieza clave que ayuda para que las personas sientan dentro de sí mismas la fuerza, el motor vivo que los impulsa a hacer determinadas actividades.

En primera instancia se sabe que es un tema ya bastante estudiado: muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Cabe mencionar que la antigüedad de estos estudios es poca; se está hablando de que apenas en el siglo pasado (XX) comenzaron los diversos estudiosos a preocuparse porque la gente ya no podía trabajar bajo las condiciones tan crueles impuestas desde arriba, pues con la aparición de la Administración Científica del Trabajo (Federico Taylor) se comenzaban a tener múltiples beneficios, pero solo era considerada la parte técnica de la organización, este tipo de administración era muy rígida y dejaba de lado las necesidades de los trabajadores.

Poco después personas interesadas en cambiar la situación ("se dieron cuenta de lo valioso que eran las personas") comienzan a desarrollar una serie de experimentos y se comienzan a generar varias teorías, unas que resaltaban los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otras atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta.

Para Hellriegel et,al. (1999) la motivación es vista como "aquellas fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica encaminando se hacia las metas".

Para la finalidad de esta investigación el concepto de motivación se quiere destacar la importancia de la motivación intrínseca en el personal, pues es una variable importante que se debe de considerar en la implementación de medidas o de identificar si el perfil del puesto es adecuado con las características personales de las personas.

En suma cada teoría tiene una definición de lo que es motivación de acuerdo a su perspectiva, a continuación se dará una breve explicación de las teorías que se tratan de vincular con los fines de este trabajo.

3.1.1 Teorías conductuales y fisiológicas de la motivación.

Una de las teorías que intentó explicar inicialmente el fenómeno de la motivación fue la teoría conductual o teoría conductista. Los orígenes de esta teoría se remontan a finales del siglo pasado y principios del presente cuando la aparición del método científico obligó a la psicología como ciencia a cuestionar las teorías psicoanalíticas sobre las motivaciones inconscientes.

Los conductistas llevaron el fenómeno de la motivación del consultorio clínico al laboratorio, asegurando que era posible estudiar la motivación sin hacer referencia a inobservables como los motivos inconscientes, para ello partieron del supuesto de que: "nunca observamos el eslabón intermediario (motivación), sino que lo inferimos por las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente... El comportamiento consecuente se observa, las condiciones antecedentes se manipulan (experimentalmente) y la variable intermedia (motivación) se infiere".

En líneas generales, para los conductistas el hombre, por pertenecer al reino animal, comparte con el resto de los representantes de esta especie el origen y las características de sus motivaciones. Los conductistas opinan que el mayor porcentaje de las motivaciones humanas son aprendidas; también afirman que las necesidades fisiológicas son las principales fuentes motivadoras que inician, mantienen y dirigen las conductas de cualquier sujeto.

Skinner, por ejemplo, aseguró que toda consecuencia o elemento ambiental (agua, comida, entre otros) que satisfaga una necesidad básica en el organismo tiene la capacidad para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a eso lo denominó Refuerzo Primario; él también afirmó que si estos estímulos ambientales o refuerzos eran asociados a su vez con otros estímulos (dinero, condecoraciones, medallas etc.) estos últimos también adquieren (por asociación) la capacidad de aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a estos segundos estímulos reforzantes los denominó Refuerzos Secundarios o Aprendidos (sociales).

Todo organismo para mantenerse con vida requiere mantener ciertas condiciones fisicoquímicas, para ello cuenta con mecanismo autorreguladores de sus funciones vitales, estos mecanismos autorreguladores son automáticos e involuntarios. Cuando se opera algún desequilibrio fisiológico, trae como consecuencia algo que se conoce con el nombre de Síndrome General de activación, que no es más que un aumento general en la actividad general del

organismo tendiente a la restitución del equilibrio perdido. Al estado de excitación que se deriva de una necesidad fisiológica se le denomina IMPULSO.

Con respecto a lo anterior es importante citar los aportes de Hull en la explicación fisiológica de la motivación. Según él, el origen de la motivación está en las necesidades biológicas del organismo y el efecto de ellas es producir actividad. Los organismos actúan con el propósito de reducir impulsos, lo cual indirectamente implica la satisfacción de la necesidad. Aun cuando Ardila (1995) afirma que la necesidad y el impulso son conceptos diferentes. Parafraseando el ejemplo proporcionado por él en su libro "Psicología del Aprendizaje" se puede puntualizar que la diferencia radica en que la necesidad es el requerimiento fisicoquímico provocado por la carencia de alguna sustancia en el organismo, mientras que el impulso es el estado de tensión generado por esa necesidad.

Dentro de este tipo de teorías se encuentra:

3.1.2 Teorías del incentivo:

La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas (buscar siempre el placer y evadir hasta donde se pueda el dolor) y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Se trata de incentivos y refuerzos de la conducta que hace que se genere la necesidad de hacer tal o cual cosa. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, entre otros muchos más. En sí es todo aquello que generará un estado de bienestar en la persona después de haber realizado un acto, no antes, pues el incentivo se presenta después, a manera de reforzamiento.

Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa.

Este tipo de teorías tienen como base de su comprobación experimentos con animales, pero en un momento dado, es muy criticable el hecho de querer ver a las personas como un ser menos complejo (animales), ya que en éstos se presenta un comportamiento deseado y se refuerza y nada más. Pero en los individuos coexisten una serie de fuerzas y factores que hacen que esta teoría no sea suficiente para explicar de forma fiable el porque del comportamiento de una determinada persona.

Esto se hace presente en la realidad actual, en donde en muchas empresas los estímulos externos ya no son suficientes para tener contentos a los empleados. Si se remonta uno a los tiempos de Taylor esta práctica se hace presente, pues a los operarios se les retribuía después de hacer su trabajo, si lo hacían como se les encargaba y si se producía más de lo que era el promedio de producción.

Pero a la larga este tipo de estímulos ya no eran del todo satisfactorios, pues el hombre tiene que ser considerado desde un enfoque más amplio, pues considerando que se trata de un ser biopsicosocial se podría generar una visión más integral que abarque aspectos complementarios y no solo enmarcar sus acciones dentro de un solo paradigma. Se considera que este ha sido el más grave error de los que encasillan a las personas dentro de un cierto marco, cuando lo ideal sería adaptar la forma en que se incentivará según las circunstancias o/y generar una visión integradora que satisfaga las necesidades que tengan que ser cumplidas en tal o cual situación.

La teoría anterior se toma en consideración para la presente investigación debido a que se pretende saber si las características del personal tienen esta tendencia, esto se hace presente cuando se mencione la variable motivación extrínseca.

3.1.3 Teorías cognoscitivistas de la motivación.

Las teorías cognoscitivistas de la motivación, al igual que las teorías humanísticas, surgen de una necesidad imperiosa por dar explicaciones alternativas diferentes a las teorías conductuales o psicoanalíticas de la conducta del hombre.

Los teóricos cognoscitivistas piensan que la fuente de la motivación humana no se encuentra en los incentivos ambientales que el hombre recibe como consecuencia de su conducta, sino más bien piensan que el verdadero origen de la motivación se encuentra en los sus pensamientos o actividad cognitiva de todo individuo.

Para los teóricos cognoscitivistas, las personas no reaccionan a los eventos externos (premio o castigo) y/o ante las condiciones físicas (hambre, sed, etc.), sino a las interpretaciones que hacen de estos eventos. Los cognoscitivistas afirman que el pensamiento o actividad cognitiva es un proceso mediador entre el estímulo y la respuesta; es decir, que el pensamiento es un paso previo que determina la respuesta que un individuo podría dar o no ante un estímulo. No es el estímulo por sí sólo el que tiene la capacidad de provocar o motivar la respuesta, sino la interpretación que el sujeto hace de esa situación estímulo lo que determinará la cantidad, frecuencia e intensidad de la respuesta.

Un ejemplo de la veracidad del enfoque cognoscitivista se tiene en el hecho de que muchas veces el ser humano es capaz de posponer la gratificación de sus necesidades básicas (hambre, sed sueño, etc.) por alcanzar un objetivo deseado (culminar un trabajo). En este caso, la privación de alimento, de agua o sueño no desencadena en forma automática una respuesta.

3.1.4 Teoría del logro

Entre las teorías de esta corriente se destacará la de Mc Clelland.

Para Mc Clelland: "un motivo es una asociación afectiva intensa, caracterizada por una reacción anticipatoria de una meta, en base a la asociación previa de ciertos estímulos clave con reacciones afectivas de placer o dolor". Esta teoría se centra en una necesidad puntual: la necesidad de conseguir: "las personas con motivación del logro más alto son generalmente más enérgicas, más creativas y más trabajadoras. Finalmente estas personas reciben una satisfacción mayor de su propio conocimiento de que tienen éxito que del reconocimiento público y la alabanza."

Lo anterior trae consigo resultados que se expresan a través de lo que se podría llamar automotivación, es importante sacar a flote este concepto debido a que es una herramienta poderosa, ya que si una persona se fija metas por sí misma, (actitud que surge como efecto de la identificación de la tarea y del puesto, y con la satisfacción que posea), sin esperar recompensas tangibles o de reconocimiento externo, el verdadero triunfo de esa persona radicará en sentirse bien consigo misma. Aunque lo anterior es una forma de ver la vida laboral con una perspectiva ideal, es muy probable que este tipo de comportamiento se manifieste en muy pocas personas, pues se necesita de una conciencia bien desarrollada, no solo para conseguir lo anterior en el aspecto laboral, sino en sí, en la vida misma. Estas habilidades sí son capaces de desarrollarse, pero requieren primero, de un conocimiento que aclare todo este tipo de cuestiones, segundo, de voluntad para hacerlo y de un verdadero compromiso para ponerlo en práctica, para ello no estaría nada mal que en la capacitación se diera este tipo de información.

Si lo que afirma McClelland se consigue habría empleados que constantemente se fijaran metas y que se sintieran orgullosos cuando las cumplen, sin necesidad de que les aplaudan sus actos, claro no está de más que la empresa lleve a cabo actividades en donde se reconozca la participación del personal, simplemente porque así lo merezcan.

En relación con lo mencionado, es básico que el establecimiento de metas esté muy claro

3.1.5 Teorías humanísticas

La psicología humanística nace al rededor de la década de los cuarenta, producto de la necesidad de darle una explicación alternativa al fenómeno de las motivaciones humanas, diferentes a las que hasta entonces se manejaban dentro de la psicología como ciencia.

Los teóricos de la "tercera fuerza", como también son llamados, opinan que la motivación, lejos de ser algo externo al hombre o algo provocado por fuerzas ambientales, obedece a factores intrínsecos como la necesidad que tiene el hombre de "autorrealización" (Maslow, 1970), la "tendencia de actualización"

innata (Rogers y Freinberg, 1.994) o la necesidad de "autodeterminación " (Deci, Vallerand, Pelletier y Rayan, 1.991).

3.1.5.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Una de las teorías motivacionales de corte humanístico más renombradas es la teoría motivacional de Abraham Maslow. La teoría de Maslow según Chaplin (1978) es una teoría organísmica debido a que no quiso desligarse completamente de un fundamento neurofisiológico, pero al mismo tiempo le parece que la perspectiva holística o de índole gúestáltica es el único marco de referencia aceptable para explicar sus ideas sobre la personalidad humana.

Maslow (1970) planteó que la fuente de las motivaciones humanas radicaba en sus necesidades, pero especificó que no sólo las necesidades básicas tenían la capacidad evocatoria de una respuesta. Él afirmó que la motivación humana estaba determinada por la jerarquía de necesidades. Él mencionó que estas necesidades estaban organizadas en forma de potencia; es decir, la necesidad que tiene mayor potencia en un momento determinado, domina la conducta y demanda la satisfacción. Dentro de esta jerarquía no se pueden presentar necesidades de orden superior sin que antes se hallan satisfecho aunque fuese en forma parcial las necesidades de los estratos más bajos. El autor además afirmó que estas necesidades se apoderaban de la conducta del hombre y no cesaban hasta no ser satisfechas; mientras el sujeto tenga la necesidad emergente insatisfecha todas las demás perderán vigencia.

Habló de dos tipos de necesidades: las necesidades por deficiencia o necesidades básicas (sobrevivencia, seguridad, sentido de pertenencia y autoestima) y las necesidades del ser (logro intelectual, apreciación estética, autorrealización).

Conceptualiza las necesidades deficitarias como " Hoyos vacíos...que hay que llenar en defensa de la salud y que, lo que es más aún, deben ser llenados desde afuera por seres humanos distintos al sujeto". De igual forma define las necesidades del ser o necesidades de desarrollo o de crecimiento como: "necesidad de realización creciente...que conduce a la persona hacia la autorrealización". Además, demarcó claras diferencias entre estos dos tipos de necesidades. Él afirmó que las necesidades por deficiencia se caracterizaban porque una vez que el sujeto la satisface, la motivación disminuye hasta desaparecer, mientras que en el caso de las necesidades del ser o de autorrealización, una vez que el sujeto satisface la necesidad, la motivación aumenta para buscar una mayor realización.

Las primeras necesidades que se presentan a lo largo de la vida de cualquier sujeto son las necesidades básicas o necesidades por deficiencia y dentro de ella se encuentra en primer lugar las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sueño, sexo). Una vez que estas están satisfechas nos encontramos con las necesidades de seguridad que pueden evidenciarse tanto en niños como en adultos; en los niños adquiere la forma de búsqueda de una rutina ordenada y previsible, y en los adultos puede verse reflejada en la búsqueda de la estabilidad económica y laboral. Maslow argumentaba que pocas personas "sanas" estaban dominadas por

sus necesidades básicas, él decía que aquellos individuos en los cuales dichas necesidades se mostraran sobresalientes, eran sujetos inmaduros y/o neuróticos.

En tercer lugar se presenta la necesidad de amor y pertenencia que puede manifestarse a través de la búsqueda de atención y aceptación por parte de otras personas. En cuarto lugar se presentan las necesidades de estimación; esto incluye el deseo de una buena evaluación del ego o del "yo" con bases firmes y sólidas, el deseo de ser fuertes, dominar y competir, lo cual origina un sentimiento de independencia y libertad. Cuando un sujeto se siente estimado y aceptado por otros y por sí mismo esto genera un sentimiento de valor, confianza en sí y suficiencia, no satisfacer estas necesidades puede traer como consecuencia sentimientos de inferioridad e insuficiencia.

En el año de 1971 Maslow agregó a su jerarquía de necesidades, dos clases más, a saber: La necesidad de conocer y comprender y las necesidades estéticas, que se refieren a la necesidad que tiene el hombre de curiosear, descubrir, explorar lo desconocido y la necesidad de apreciar armonía y belleza en el entorno que lo rodea. A este respecto, comprobó que la ausencia de belleza y la fealdad de los ambientes que rodean a cualquier individuo provocan reacciones negativas en un grupo de estudiantes universitarios, en cuanto a su motivación.

Por último destaca una necesidad muy especial y que según él de ser satisfecha lleva al hombre a alcanzar la felicidad y el desarrollo pleno de sus capacidades y esta es la necesidad de autorrealización. Maslow define autorrealización como: "Realización creciente de las potencialidades, capacidades, destino, vocación-; como conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de una misma persona" o como: " el desarrollo de la personalidad que libera al individuo de los problemas de deficiencia que entrafia el crecimiento y de los problemas neuróticos (infantiles, de fantasía, innecesarios o "irreales") de la vida, de modo que es capaz de afrontar, soportar y acometer los problemas "reales" (los problemas intrínsecos y auténticamente humanos, los inevitables, los "existenciales" para los que no existe una solución perfecta)".

A través de sus investigaciones Maslow llegó a la conclusión de que la autorrealización es un proceso continuo y no un producto acabado; además equiparó la autorrealización con la palabra sanidad concluyendo que las personas sanas o autorrealizadas poseen ciertas características que los distinguen de los "no sanos" o neuróticos, entre ellas mencionó, que la persona sana:

- ❖ Manifiesta eficaz percepción de la realidad y aceptación de ella.
- ❖ Se aceptan a sí mismos y a otros.
- ❖ Muestran elevado grado de espontaneidad.
- ❖ Frente a la vida tiene una orientación centrada en los problemas en vez de una orientación egocéntrica.
- ❖ Sienten la necesidad de la soledad y del aislamiento.
- ❖ Son autónomos o bastante independientes con sus ambientes.
- ❖ Aprecian los "bienes básicos de la vida".

- ❖ A veces demuestran profundo misticismo.
- ❖ Son capaces de identificarse con el género humano.
- ❖ Cultivan profundas relaciones interpersonales con otros.
- ❖ Son democráticos.
- ❖ Distinguen perfectamente entre medios y fines.
- ❖ Poseen un sentido del humor bien desarrollado y amistoso.
- ❖ Son creativos.
- ❖ Tienden a ser inconformistas.

Mayor frecuencia de experiencias cumbres o experiencias superiores definidas por Maslow como: "Momentos de gran temor reverencial, de la más intensa felicidad y hasta de arrobamiento, éxtasis o bienaventuranza" (1.959, Pág. 25)

3.2 Motivación extrínseca y motivación intrínseca

Para que exista un mecanismo que ayude a que las personas sientan la necesidad de realizar sus tareas, tiene que sentir un impulso que lo empuje a hacerlo, se sabe que dicho impulso es la motivación, pero para saber a ciencia cierta qué es lo que verdaderamente está ejerciendo influencia sobre el individuo, es necesario clasificar en dos clases a la motivación: motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La importancia que se deriva de estos conceptos radica en identificar las mejores prácticas o formas de entender a la gente y comprender sus acciones y el por qué lo están haciendo. Así mismo sirve de guía para identificar las mejores formas de gestionar a los recursos humanos, forjando programas que se dirijan a la consecución de metas, pero tomando en cuenta todo tipo de incentivos. Al final de la explicación de cada concepto, se hará una comparación para concluir cuál es la mejor motivación de que se trate.

3.3 Motivación extrínseca. Sus ventajas y desventajas.

Motivación extrínseca: La motivación extrínseca se define, como aquella que procede de fuera y que conduce a la ejecución de la tarea. Todas las clases de emociones relacionadas con resultados se asume que influyen en la motivación extrínseca de tareas. **Pekrun** (1992) distingue entre emociones prospectivas y retrospectivas ligadas a los resultados.

Una motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.).

Perkum considera emociones prospectivas aquellas que están ligadas prospectivamente y de forma directa con los resultados de las tareas (notas, alabanzas de los padres, etc.) como por ejemplo la esperanza, las expectativas de disfrute, la ansiedad, etc. Así la esperanza y las expectativas de disfrute anticipatorio producirían motivación extrínseca positiva, es decir, motivación para

ejecutar la tarea con la finalidad de obtener resultados positivos. En cambio, la desesperanza puede inducir a un estado de indefensión que comporta la reducción o total anulación de la motivación extrínseca, por no poder alcanzar resultados positivos o evitar los negativos. Se puede asumir que la motivación extrínseca positiva contribuye efectivamente (conjuntamente con la motivación intrínseca positiva) a la motivación total de la tarea.

Las emociones retrospectivas como la alegría por los resultados, decepción, orgullo, tristeza, vergüenza, ira, etc., funcionan fundamentalmente como evaluativas, como reacciones retrospectivas a la tarea y a sus resultados. Las emociones evaluativas pueden servir de base para desarrollar la motivación extrínseca en la ejecución de tareas académicas. Así, experiencias agradables asociadas a resultados positivos (una buena nota, alabanza de los padres, etc.) y sentirse orgulloso por ello, conduce a un incremento de la apreciación subjetiva de alcanzar ese tipo de resultados. Por otra parte, experimentar decepción o vergüenza conduce a alcanzar resultados negativos.

3.4 La motivación intrínseca como mejor opción.

Una motivación es intrínseca cuando lo que atrae es la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción (por ejemplo, cuando el trabajo atrae por sí mismo, y una persona se siente realizada con ese trabajo, independientemente de otros factores externos).

La motivación intrínseca a la tarea, es decir, el grado de interés que ésta suscita, es más importante que la motivación extrínseca. Además, los individuos presentan diferencias en la motivación intrínseca que muestran hacia un ámbito de tarea dado. La motivación juega un papel clave y está asociada al factor de goce, en virtud del cual la vivencia creativa está asociada con una sensación de placer, de entusiasmo y satisfacción difíciles de satisfacer por otros medios.

Esta característica es la que permite disfrutar y valorar tanto el proceso como el resultado y dedicar las altas dosis de energía que requieren las empresas verdaderamente creativas. Para poder desarrollar este tipo de motivación, se requiere explorar y descubrir las habilidades y dones propios; desarrollar intereses definidos, y amar las propias elecciones.

Este factor no desconoce la importancia de los estímulos externos como desencadenantes del proceso creativo, o como estímulos de la conducta creativa. Sencillamente, privilegia el papel de la motivación intrínseca en la posibilidad de obtener resultados significativos a largo plazo.

Pekrun estudió los efectos producidos por las emociones positivas y negativas en la motivación intrínseca y la motivación extrínseca de tareas. Menciona:

“La motivación intrínseca se puede definir como aquella que procede el propio sujeto, que está bajo su control y tiene capacidad para autoreforzarse. Se asume que cuando se disfruta ejecutando una tarea se induce una motivación intrínseca

positiva. Es más, aquellas emociones positivas que no están directamente relacionadas con el contenido de la tarea también pueden ejercer una influencia positiva en la motivación intrínseca como por ejemplo la satisfacción de realizar con éxito una redacción".

Las emociones negativas pueden repercutir básicamente de dos formas en la motivación intrínseca. En primer lugar, emociones negativas como la ansiedad, la ira, la tristeza, etc., pueden ser incompatibles con emociones positivas por lo que pueden reducir el disfrute en la tarea. En segundo lugar, puede aparecer una motivación extrínseca negativa opuesta a la motivación extrínseca positiva que conduce a la no ejecución de la tarea (conducta de evitación) porque está vinculada con experiencias pasadas negativas. Por lo tanto, además de impedir la motivación intrínseca positiva, las emociones negativas también producen motivación intrínseca negativa. Una de las emociones negativas que conlleva a la no ejecución o evitación es el "aburrimiento" por lo que se presume que produce motivación (negativa) para evitar la realización de la tarea y a comprometerse, en su lugar, con otras tareas. También existen otras emociones, tales como ansiedad o ira, etc., que pueden producir motivación intrínseca de evitación, no solo porque se relacionen con los resultados, sino porque también se pueden generalizar a los contenidos de la tarea.

3.4.1 Autocontrol

El concepto de autocontrol se presenta cuando hay motivación, y se refiere a la actitud que un empleado tiene en la realización de sus tareas, así es importante resaltar que en la medida en que haya participación en el proceso de decisión y de control va a presentarse un aumento en la motivación intrínseca y de esta manera se promoverá el autocontrol. Esto es percibido cuando las personas perciben que pueden tener una influencia en las actividades que se realizan y en su resultado, cuando el nivel deseado de logro es moderadamente alto y cuando una persona puede experimentar identificación con la tarea, encuentra un sentido a su actividad, recibe retroalimentación en cuanto a su comportamiento (que le ayuda a mejorar su contribución), o puede utilizar una variedad de habilidades en su trabajo que estimulan la creatividad y reducen la rutina.

Otro concepto muy ligado al de autocontrol es lo que se conoce como supervisión directa. ¿Cómo es que estos dos conceptos se relacionan? Es muy sencillo, ya que entre mayor sea el autocontrol que manifieste una persona, quiere decir que está comprometido, más bien identificado con su trabajo, porque se presentan situaciones que hacen que el individuo sienta un agrado y una satisfacción al desarrollar sus labores, de tal forma que va a tratar de realizarlas lo mejor posible. Lo anterior trae como resultado que se esmere por hacer bien las cosas desde el momento en que las esté haciendo, es así como se evita la supervisión directa o la necesidad de que se requiera una persona que esté vigilando que las cosas se estén haciendo como debe de ser.

Hablar de autocontrol exige el contar con personas autodependientes, personas que no tienen problemas para hacer sus tareas, que se responsabilizan de sus propios actos y que no culpan de los demás de lo que puede salir mal. En este

sentido, no hay dependencia absoluta hacia las demás personas, lo que genera que cada quien se haga responsable de su trabajo, el contar con los conocimientos suficientes ayuda a este proceso. Tampoco se presenta el fenómeno de independencia, el cual traería consigo un desinterés por parte de una persona hacia otra y actuaría en detrimento del trabajo en equipo, aspecto fundamental que tiene que ser desarrollado para lograr resultados óptimos en la organización.

El autocontrol es el resultado de un nivel bueno de motivación, pero de motivación intrínseca, ya que si se quiere manipular el autocontrol por medio de incentivos extrínsecos, no va a tener el mismo resultado, pues la atención se centrará en aquellos indicadores que proporcionen beneficios para cada persona, olvidando otros que actúan como complemento para tener un resultado favorable con una visión integral.

3.5 Motivación extrínseca vs. Motivación intrínseca

La motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente. Si la fuente de esa energía llamada motivación es un elemento ambiental externo al sujeto que la presenta, se denomina motivación extrínseca; como es el caso de las conductas cuya "causa" es la consecución de un refuerzo o la evitación de un castigo. Si por el contrario, la fuente de la energía que impulsa a la acción proviene de factores internos como lo son: los intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos entre otros; se denomina motivación intrínseca.

Deci y Ryan (1985) definen motivación intrínseca como la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y al hacerlo, buscar y conquistar desafíos.

Por otra parte, Woolfolk (1997) afirma que cuando se motiva en forma intrínseca, no se necesitan premios o castigos que hagan trabajar a los empleados debido a que la actividad es recompensada por sí misma.

La motivación extrínseca e intrínseca son sólo los lados opuestos de un continuo dentro del cual se mueven la gran mayoría de los seres humanos. Este continuo va desde la completa autodeterminación hasta la completa determinación ambiental; sin embargo, existe en entre estos dos extremos un punto medio o motivación intermedia que se evidencia en la capacidad del hombre como ente racional para decidir con libertad a qué fuentes de estimulación responder, sí a las fuentes de estimulación externas (como los requerimientos ambientales) o a las fuentes de estimulación internas (como las necesidades fisiológicas y/o sociales propias del sujeto).

Ciertamente, en la mayoría de los casos, las conductas humanas están determinadas tanto por factores internos como por factores externos. Excluir alguna de estas variables es posible que se cometa el error de seccionar el poder explicativo de este importante proceso mediador llamado motivación. Un ejemplo que ayuda a aclarar estos conceptos puede ser el caso particular de la educación.

Aquí se pueden encontrar múltiples ejemplos de la utilidad de ambos tipos de motivaciones; así pues, sabemos que aún cuando un estudiante universitario se encuentre cursando la carrera de su preferencia (motivación intrínseca), a lo largo de la misma se tropezará con materias que no son de su total agrado y es posible que en ellas, este estudiante necesite algún tipo de incentivo externo (motivación extrínseca) que le ayude a mantener sus niveles de ejecución académica en pro de la consecución de una meta a largo plazo como lo es la obtención de su título universitario. En este caso, el estudiante no está siendo un ente pasivo de su medio, sino un ente activo que toma las decisiones que más se adecuan a sus necesidades.

De la afirmación anterior se puede inferir que los dos tipos de motivación son necesarios según las circunstancias, es decir, se complementan de manera contingencial, así cuando se presenten situaciones que requieran algún estímulo externo (lo ideal sería que no se presentara esta situación), es necesario que haga presencia un sistema de incentivos externo que termine por reforzar la conducta hacia la consecución de los objetivos.

Si se tiene la visión de generar en todos los miembros de la organización un agrado total por su trabajo, es importante que desde el proceso de reclutamiento y selección de personal se haga la correcta asignación del personal en el área en donde ellos se sientan a gusto y no solo colocar a los candidatos en donde exista una vacante sin considerar aspectos clave de la personalidad del individuo.

Cabe aclarar que en algunas empresas mexicanas no se le da la debida importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, aunque se cumpla con todos el proceso, sólo se hace de manera superficial, y como mero trámite, olvidándose así de las consecuencias que puede traer la inadecuada toma de decisiones a largo plazo.

3.6 Tipos de motivación

Davis y Newstrom afirman que existen cuatro tipos de motivación, las cuáles son:

Motivación por afiliación

Es un impulso por relacionarse con otras personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Asimismo tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Este tipo de impulsos hacia la consecución de las actividades se da en personas que son muy sociables, o al menos es lo que se puede inferir, pues su principal interés está en convivir con la gente. Si se le ve el lado positivo a las consecuencias que acarrea esta motivación podría decirse que las personas que se dejan llevar por sus sentimientos de pertenencia y de seguridad desarrollarán grandes habilidades para relacionarse y así contribuir a que se genere un clima organizacional en donde priven las buenas relaciones. No obstante, si se le ve el

lado negativo, podría decirse que basándose en el modelo del Grid gerencial puede presentarse una elevada inclinación hacia las relaciones, dejando de lado la preocupación por que las tareas se efectúen de forma acertada y oportuna.

Motivación por competencia

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician con sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien.

De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que pasan por alto la importancia de las relaciones humanas o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

Motivación por poder

La motivación por el poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en las organizaciones y están dispuestos a correr el riesgo para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

El encauzar esa energía que proviene de una persona con este tipo de motivación hacia un lado positivo es algo que se debería de infundir desde antes, pues la misma cultura de la sociedad, el sistema en que se vive actualmente (estado capitalista neoliberal) ha reificado el considerar al poder como una forma de obtener dinero a grandes caudales. Si se voltea a cualquier parte lo que pretenden los mandatarios de los países capitalistas es el dinero en todas sus formas, para que a través de él consigan poder. Así es que este tipo de motivación es un arma de doble filo, puesto que la gente que en verdad se quiere comprometer con un comportamiento ético hacia su organización y que en verdad le importe ayudar o estar al pendiente de los conflictos o adversidades en que se vea envuelta una

organización es muy contada, aunque no se descarta la existencia de gente con esas características.

Sería conveniente que se utilizara el poder en una forma constructiva, y que las personas que vayan a ocupar nuevos puestos (asensos) tengan la conciencia de que ellos tienen una obligación social con el resto de la organización y que si tuvieron la oportunidad de conseguir un mejor puesto, haya sido porque demostraron que sus capacidades lo ameritan (legitimación) y que no pretendan llegar a puestos superiores sólo por compadrazgo o preferencias. Si se hace de este modo, se crea disfuncionalidad en el comportamiento, tanto de la persona que ocupa el puesto nuevo, como del resto de los empleados, al no realizar las responsabilidades que les delegue esa persona, simplemente porque no están a gusto con su implantación en el nuevo puesto.

Motivación por el logro

La motivación por el logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.

También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “per se”. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles.

Al parecer esta clase de motivación sería la idónea porque no necesita de refuerzos extrínsecos para poder llevar a cabo aquellas responsabilidades que han sido asignadas a determinada persona, por lo tanto, la motivación por el logro es ubicada dentro del tipo de motivación intrínseca, ya que nace desde dentro del individuo y depende únicamente del grado de compromiso que provenga de la persona.

Si a través del cumplimiento de una tarea, dicha persona siente satisfacción consigo misma, por haber sobrepasado su propio récord, y si eso significa que está mejorando y desarrollando su nivel de capacidad, ya sea física o intelectualmente, ésta por el sólo hecho de saberlo ella, ya siente un profundo respeto hacia sí mismo, tal vez hasta admiración.

También se puede ligar este concepto a la motivación por competencia, pueden mostrar una estrecha relación, ya que si una persona tiende a dirigirse hacia

logros, de antemano otro de sus logros latentes y sustentables sería principalmente ser mejor que el de a lado, luego entonces, ello da como resultado una fusión de ambos tipos de motivación que se refuerzan y logran constituir un impulso mayor: a esto según le podría denominar motivación mixta y a cualquier combinación que pudiera surgir en determinado momento.

De acuerdo a otras fuentes de información se agrega el siguiente rubro⁶

Motivación por autorrealización

“La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial”. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

Sin embargo, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. Según el tratadista C. Argyris, el ser humano:

a. Tiende a pasar de un estado de pasividad, propio del niño, a un estado de creciente actividad, propio del adulto. El hombre en su proceso de maduración psicológica, aprende a controlar el entorno en el que vive y a influir sobre él para que le sea favorable. Desea que sus propias decisiones sean las que determinen el éxito de sus esfuerzos.

b. Tiende a evolucionar desde un estado de subordinación total, propia del niño, a un estado de emancipación, propio del adulto. Generalmente evita las situaciones de subordinación y servilismo ante las opiniones de los demás. Desea ser y que se le considere en lo esencial igual a los demás.

De acuerdo con lo expuesto, podríamos decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de **crecimiento personal** que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc., hasta un nivel óptimo, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada.

El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración.

⁶ Luis Arturo Quesada Oviedo, Asesor y Consultor Empresarial, Freelance.

Este tipo de motivación se vincula íntimamente con la teoría de las necesidades de Maslow mencionada anteriormente, en donde el individuo se preocupa por satisfacer aquéllas necesidades que están más en la cumbre, y no sólo se conforma con satisfacer las básicas. La persona que busque sólo satisfacer las de primer orden, denota un comportamiento poco motivado, son los llamados conformistas. Lo más curioso es que no sólo se presenta en trabajadores operativos, más bien el fenómeno no respeta niveles jerárquicos, ya que también puede presentarse en la alta dirección, entre los directivos y los líderes de cada actividad, cosa que sería fatal para lograr un buen desempeño en el trabajo, primero, en el de ellos aunado al de sus subordinados, de ahí la importancia que se le da a la formación de los directivos para que no presenten este tipo de conductas que irían en detrimento de la optimización de las funciones administrativas y operativas

3.7 Participación de los trabajadores.

Según S. Kaplan Robert (2000) la participación de los trabajadores es una forma de motivar las conductas positivas de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos, para que exista una identificación y congruencia de los objetivos individuales con los organizacionales. El proceso de participación tanto en la planificación, como en el transcurso de la gestión genera que las personas sientan que son tomadas en cuenta. Por otro lado también es necesario establecer esta práctica que no solo es un buen factor de motivación para el trabajador, también le conviene a la dirección, porque los responsables de cada centro de responsabilidad poseen más información y tienen un dominio mayor en la consecución de sus actividades, así es que cuentan con información más confiable y más detallada que la que pueda tener un directivo, éste último sólo tiene una visión limitada de lo que está sucediendo.

En el momento en que las personas logren sentirse reconocidas por sus superiores se esforzarán más y lograrán cumplir con sus responsabilidades con la firmeza de creer que la organización las está tomando en cuenta y por ende lograrán sentirse motivados, entonces también lograrán tener autocontrol. Como se puede observar lo anterior es una cadena virtuosa de causa-efecto, en donde si se cumple un criterio se provoca otro y así sucesivamente. Es necesario tener una concepción de que no se trata de variables independientes, sino que todos los factores deben de correlacionarse mutuamente.

3.8 Calidad de vida laboral

Davis y Keith mencionan que calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo del ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que constituye la salud económica de la organización.

Se menciona también en su libro que la CVT es ya un importante avance en la historia de las formas de administrar porque se da un gran paso: de la administración científica del trabajo de Taylor a una nueva forma de ver a los trabajadores, ya que con el enfoque racional anteriormente se daba un énfasis especial en la especialización de las tareas, existía una excesiva división de tareas, esto hacía que el trabajo se volviera monótono y aburrido, aunque era sencillo relativamente hablando, pero se trataba de realizar actividades repetidamente, enajenadamente.

Además los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros, muchos trabajadores eran tan impreparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo.

La respuesta de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rígidamente. Aún cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo.

La dirección cometió un error común al tratar de remediar los síntomas y no las causas del problema, estos son casos que se ven con frecuencia claramente en las organizaciones mexicanas, es increíble la poca visión que tienen algunos líderes de administrar siempre para conseguir objetivos cuantificables, objetivos financieros y en la mayoría de los casos a corto plazo. Si bien es cierto que al implementar estas medidas para generar presión con el objetivo de obtener resultados rápidamente logra buenos resultados en un período inmediato posterior, también lo es el hecho de que se puede asegurar que no hay estrategia que dirija a la empresa hacia un éxito sostenido y sustentable a largo plazo. Sólo con una estrategia bien definida y sobre todo comunicada de manera multidireccional se logrará el compromiso de toda la organización y se tendrá clara la ruta que se habrá de seguir para lograr los objetivos. Todo lo anterior funciona de manera óptima siempre y cuando se lleven a cabo acciones de manera integral, de ninguna manera aisladamente: en las cuatro perspectivas importantes de toda organización: la del cliente, la de los procesos internos, la de formación y crecimiento y la financiera.⁷

Un claro ejemplo de la correcta visión de un líder que se sustenta en argumentos que apoyen a cumplir objetivos a largo plazo y que con esto creen esa sinergia tan necesaria entre trabajadores y dirección es el caso de Grupo Bimbo.⁸ La actitud de su directivo Lorenzo Servitje Sendra ante la crisis de 1994 fue muy acertada, ya que debía de tomar una decisión a cerca del recorte de personal. Era necesario despedir a 10,000 empleados, pues sus ventas estaban cayendo a más del 50%, sin embargo se decidió no liquidar a nadie.

⁷ Cfr. Cuadro de mando integral de S.Kaplan, Robert, ediciones gestión 2000.

⁸ Revista Expansión, Pensar el futuro... desde el futuro "Para dominar y manejar adecuadamente el cambio, debemos hacer que el futuro no sea una simple proyección del presente." Carlos Ruiz González. 24/Nov/1999

“Aunque esto significaría una importante reducción en las utilidades en el corto plazo, confiaron en un repunte (aunque se viera lejano) y consideraron que –por esa estrategia de recorte– perderían una parte de su personal (experimentado) y, más adelante, requerirían de contratar a personal nuevo.

Así como decidieron no despedir a nadie, también acordaron no contratar a nadie externo: las plazas que se crearan serían cubiertas por personal interno, exclusivamente. Por ejemplo, algunos obreros que terminaron sus labores como instaladores de líneas nuevas se reubicaron como repartidores-vendedores. También hubo que ser muy frío: un gerente que contrató a alguien de fuera, sin autorización, fue liquidado (cambia la forma, pero el principio es inflexible).”

¿Qué se logró con esta decisión? Primero que nada Grupo Bimbo no se desprendió de su personal experimentado, lo cuál a largo plazo le generó ventajas incomparables al hecho de haber decidido liquidarlos en el momento decisivo. Pero también benefició a los “colaboradores” (es así como se les llama en la organización), pues no perdieron su empleo en un momento crucial, en circunstancias en las cuáles era muy difícil conseguir trabajo. Ejemplos como el anterior deben servir de reflexión para saber como gestionar de manera óptima a los recursos humanos, y no tener una visión tan cuadrada que sólo mira el oro de la ventana sin fijarse en lo que hay al exterior de ella.

En México existen varios estudios a cerca de la CVT, existe una investigación que refleja claramente el grado de satisfacción que se manifiesta en los trabajadores mexicanos⁹ (Guadalajara). Los investigadores se generaron varias hipótesis referentes al comportamiento sobre su trabajo y llegaron a varias conclusiones, entre las más destacables se encuentra que:

* El nivel de satisfacción que presentan los empleados (en este caso obreros) era aceptable, no estaban muy insatisfechos, sorprendentemente se encontraba un cierto grado de satisfacción.

* Lo que se prefería era la motivación extrínseca, ya que aunque las condiciones de trabajo se encontraran deficientes, al igual que el ambiente, era preferible soportar todo esto a cambio de una retribución económica mayor.

* La participación se presentaba en muy pocas ocasiones por el miedo a ser tachado de inconforme, o de revoltoso.

* El nivel de satisfacción se presentaba más elevado en la gente joven pues todavía tenían expectativas de crecimiento, no así en la gente que ya llevaba una trayectoria considerable, pues éstos presentaban un grado elevado de escepticismo y de frustración.

*El trabajador mexicano siempre tiende a ser conformista; de alguna manera tiende a compararse con otros grupos que están peor que ellos y así pueden

⁹ Cfr La administración en desarrollo, José de la Cerda Castelán, Francisco Núñez de la Peña: Estrés y calidad de vida en organizaciones mexicanas.

demostrar su satisfacción, su voz sonaría como algo así: “no pues, en comparación con x, estamos reyes”, ¿que más podemos pedir?”.

Se infiere que las afirmaciones anteriores se dan de esa manera porque las actitudes de las personas se ven influenciadas por el factor **entorno** pues ya que es bien sabido que México vive en situaciones económicas no muy favorables, es considerada mundialmente como una economía emergente de mercados volátiles en donde viene a invertir mucho capital golondrino (que como su nombre lo dice a las primeras de cambio sale volando hacia otros países de mayor rentabilidad).Pese a esto, la inestabilidad que puede ofrecer México, lo vuelve una zona devaluada, con habitantes que vienen arrastrando una cultura nacional de derrota, de grandes fracasos, de deudas no pagadas. Se cree que inconscientemente el mexicano viene cargando con todo este cúmulo de ideas que van socavando su autoestima como parte generadora de valor de su cuna natal.

A partir de lo mencionado anteriormente se puede hacer una crítica a los resultados que generó la investigación: en primer lugar, no se trató de una muestra representativa de todo el país, pues se consideró solo el comportamiento de una parte de la República Mexicana, el estado de Guadalajara, así es que los resultados están muy sesgados. Es probable que se arrojarían resultados más confiables si se hubiera hecho con representantes de todo el territorio nacional.

El factor calidad de vida en el trabajo en el anterior estudio quedó muy relegado, pues no se consideró un factor muy importante, ya que la mayoría de la gente realizaba su trabajo por obligación y no le quedaba más remedio que hacer sus tareas como pudiera, siempre con la constante amenaza de perder su empleo, así es que a pesar de sus condiciones no muy favorables de trabajo permanecían “no muy insatisfechos” con su trabajo.

Esta actitud conformista no debería de imperar en el pensamiento de toda gente que trabaja, hay que resaltar que los objetivos de la CVT son idóneos para generar un mejor ambiente organizacional y lograr así el cumplir los objetivos de la organización a la par de los objetivos individuales.

3.8.1 Trabajo Humanizado

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Entonces el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados, no debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador, no debe ser amenazante ni demasiado peligroso.

El trabajo humanizado presupone que es preferible “lo mejor” para los trabajadores, los empleos, la tecnología y el ambiente. Por lo tanto el mejor diseño será diferente para adaptarse a diversas situaciones de estas variables.

3.8.1.1 Enriquecimiento del trabajo

Enriquecimiento de trabajo significa para Davis y Newstrom que se agregan motivadores adicionales al empleo que lo hacen más gratificante.

El enriquecimiento del trabajo se ha sugerido como una técnica universalmente aplicable para incrementar la motivación de los empleados. Este programa define lo que es el enriquecimiento del trabajo y evalúa su impacto sobre el desempeño de los empleados.

El enriquecimiento del trabajo acarrea muchos beneficios, su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De esta manera tanto el trabajador como la sociedad se benefician. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente.

Según Herzberg, el enriquecimiento de trabajo ocurre cuando dicho trabajo en sí mismo es más interesante cuando se alienta el logro, cuando existe oportunidad de crecimiento y cuando la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento están presentes. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces de lo que enriquece sus trabajos. Lo único que puede hacer la gerencia es evaluar sobre lo que tiende a enriquecer el trabajador y posteriormente experimentar tales cambios en el sistema laboral para determinar si los empleados sienten que ha habido enriquecimiento.

El enriquecimiento del trabajo tiene una serie de limitaciones. Es más adecuado para aplicarse en ciertas situaciones, y en otras puede no ser indicado en lo absoluto. Algunos trabajadores no desean que se aumente su responsabilidad, mientras que otros no se adaptan a la interacción de grupo que a veces no se necesita.

A lo largo de este capítulo se pretende establecer bases o directrices que logren explicar el porqué se presenta esta situación de rotación de personal tan aguda en el lugar de estudio, para poder diagnosticar las causas de las disfuncionalidades que se están presentando.

El término de motivación implica una importancia relevante porque es básico que los empleados se encuentren en un estado de armonía en la relación empresa-empleado así como en ellos mismos. Si lo anterior no se llegase a cumplir, los resultados serían no muy alentadores, y las actividades a realizar no se disfrutarían al máximo.

CAPÍTULO 4

ROTACIÓN DE PERSONAL.

"La emigración de las aves no es una huída inexplicable, es un deseo por sobrevivir, la emigración del empleado de la organización no es un deseo por sobrevivir, es un deseo de vivir"

Elizabeth
Valladolid Alvirde

4.1 La rotación de personal

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

El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

4.2 Índice de Rotación de Personal

Existen varios índices para medir el desempeño en recursos humanos:

Rotación: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Índice de Rotación: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Ausentismo: Es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.

Índice de Ausentismo: Relación porcentual entre las horas/hombre perdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas.

Ejemplo índice de rotación:

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20. En 1 año. (Recordar la importancia del tiempo)

El índice de rotación es:

$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\%$ anual.

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20.

$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$ Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta.

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

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

Índice de rotación de personal = $((A + D)/2)(100)/EM$

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

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

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

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

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

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

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left(\frac{(A + D)}{2} + R + T \right) \frac{(100)}{EM}$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

4.3 Determinación de las causas de Rotación de Personal

Muchos factores contribuyen a la rotación, por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc.) que debilitan la satisfacción por el trabajo, etc. Estos factores no son independientes, generalmente dan como resultado una alta rotación.

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

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

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

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

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

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

1. Verificación del motivo básico de desvinculación
2. Opinión del empleado sobre: la empresa;
3. el cargo que ocupa en la organización;
4. el jefe directo;
5. horario de trabajo;
6. condiciones físicas ambientales de su trabajo;
7. los beneficios sociales de la organización;
8. su salario
9. relaciones humanas existentes en su sección;
10. las oportunidades de progreso en la organización;
11. la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;
12. las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo

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

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

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

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

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

- Reclutamiento y selección;
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales;
- Entrenamiento;
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras);
- Higiene y seguridad de trabajo;
- Mantenimiento de disciplina y organización;

- Relaciones formales e informales con los empleados;
- Evaluación del desempeño.

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

4.4 Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección
 - Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
 - Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
 - Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ; y
 - Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el numero de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección
2. Costos de registro y documentación:
 - Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
3. Costos de integración:
 - Gastos de selección de entrenamiento , se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
 - Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación , costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios , costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes) ;
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios) ; y
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13°. Salario proporcional, aviso previo.

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

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

1. Reflejos de la producción

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

2. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros ;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

3. Costo extralaboral:

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

4. Costo extra-operacional:

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

5. Costo extra-inversión:

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

6. Pérdidas en los negocios:

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

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés

de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

4.5 Efectos de la rotación en la economía en general

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

1. La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y da lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;
2. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda
3. Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS, comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

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

La rotación de personal alta atenta contra la buena marcha de las empresas, máxime si ellas no tienen mecanismos formales de conservación del conocimiento que se ha ido generando en los diferentes procesos que se desarrollan en su interior. Los costos asociados a una alta rotación tienen que ver con el tiempo de aprendizaje, con los errores que se cometen si las destrezas no están perfeccionadas y cuando se trabaja en equipo, factores que se convierten en obstáculos para el mejoramiento de los niveles de productividad. Además, es difícil desarrollar un sentido de pertenencia y un verdadero compromiso con la empresa cuando no hay estabilidad.

4.6 Como detener la rotación de personal

En la actualidad los trabajadores representan a una nueva clase, con mayores exigencias y mejor preparados técnicamente, éstos trabajadores desean una mejor remuneración. Saben qué son competitivos, que van a conseguirlo y de no hacerlo, lo harán en otra empresa. Sin embargo, eso no es todo lo que desean. También los empleados esperan:

- Trabajo significativo e importante

- Ser escuchados
- Esperan ser promovidos
- Ser reconocidos
- Esperan altas expectativas de crecimiento
- Esperan retroalimentación
- Anhelan tener entrenamiento en el trabajo y fuera de él

La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades.

Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación. Los costos directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que un encargado pasa en el proceso de selección, se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias. Los costos indirectos incluyen a las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado.

4.7 Estrategias para mantener la retención de empleados

Para mejorar la retención de empleado en su organización, desarrolle un plan para examinar la rotación. El plan puede incluir entre otros aspectos los pasos siguientes:¹⁰

- Evalúe el impacto actual de la rotación en su organización. Identifique los rangos de rotación en otras empresas y otras áreas de la división de la compañía. Compare los rangos de la rotación con estándares internos o externos e identifique las áreas de prioridad para controlarlo.
- Identifique características de su organización y del trabajo que pudieran contribuir a la rotación, Usted puede obtener esta información usando encuestas y entrevistas de salida al empleado. Examine las diferencias entre los empleados exitosos y los

¹⁰ Según el Lic. Francisco Cortés, psicólogo Organizacional que por su participación en la Industria Maquiladora, ha sido miembro consejero del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación (CNIME) en México. Se ha desempeñado como Gerente de Recursos Humanos en compañías maquiladoras automotrices, en los estados de San Luis Potosí, Tamaulipas y Coahuila. Su trayectoria en la industria ha permitido que ahora se dedique a la consultoría en Recursos Humanos. En su experiencia de más de 15 años, ha puesto en práctica los comentarios aquí vertidos y esta convencido que contribuyen a reducir y controlar el 'turnover'.

fracasados, también proporcione información sobre los factores potenciales que pudieran afectar la rotación.

- Revise las estrategias del reclutamiento. Especifique sus metas de reclutamiento e identifique apropiadamente a los aspirantes en su bolsa de trabajo. Cerciórese de que sus actividades de reclutamiento consideren no solamente requisitos de trabajo sino también aspectos culturales.
- Examine los métodos de selección. Identifique los requisitos críticos para cada puesto de trabajo en sus descripciones de puesto, así como los factores que contribuyen a un buen ajuste entre la persona y la organización. La cultura organizacional deberá siempre mostrar como se realiza el trabajo, *por eso, la importancia de las descripciones de puestos para definir el contenido del mismo*. Implemente métodos de selección enfocados al trabajo para garantizar que su organización contrate a la mejor persona.
- Analice sus procesos de compensación salarial, el proceso de desarrollo gerencial y las prácticas de remuneración con que cuentan, fortalece o debilita el funcionamiento del trabajador, las metas y los objetivos de la organización beneficiará o perjudicará financieramente al empleado.
- Evalúe las actividades de entrenamiento y desarrollo del empleado. Entrene a sus empleados en las habilidades que necesiten realizar con éxito, su trabajo contribuirá al éxito total de su organización y mejorará la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- Vigile que los salarios ordinarios y extraordinarios de sus empleados sean cubiertos respetando los acuerdos contractuales. Con frecuencia ocurren errores en el pago de los salarios que ocasiona pérdida de la satisfacción y baja de la moral entre los empleados.
- Involucre a la alta gerencia en las reuniones con los empleados, con ello fortalecerá la unión entre el grupo. Al gerente siempre se le ve como un líder por lo tanto, es importante su presencia
- Implemente procesos de reconocimiento de los empleados, los logros por pequeños que parezcan son importantes para fortalecer al empleado.
- Fortalezca la comunicación entre los jefes y subordinados, elimine 'favoritos', ya que esta práctica disminuye la moral del trabajador.
- Los días representativos como aniversario, cumpleaños, y otras fechas celebrados por costumbres, festéjelos en conjunto con sus empleados. Inclúyalos en sus procedimientos y políticas.
- Implemente procesos para respetar la jerarquía de las personas e induzca a evitar en la medida de lo posible, dar instrucciones a

trabajadores que no están directamente dentro de su línea de mando.

- Revise sus procedimientos de trabajo para involucrar al los empleados en el proceso de evaluación y remuneración de los subordinados.
- Evite y difunda entre los empleados responsables de la toma de decisiones no fomentar promesas que no puedan cumplirse en relación con promociones e incremento de salarios. Los empleados son muy susceptibles a estos hechos y los jefes lo usan como un proceso de control para retener a los empleados.
- Elabore un programa de promociones por meritos o por antigüedad, en donde las promociones sean aplicadas al más antiguo y mejor calificado, lleve a cabo un proceso de clasificación de las posiciones o actividades de trabajo.
- Atienda y escuche a sus empleados en sus demandas, para ellos es muy importante que usted los escuche, aun cuando no pueda ayudarles a resolver sus problemas.
- Evite que quien maneje personal haga comentarios tendenciosos o maliciosos acerca de la vida privada o comportamiento propio del trabajador no relacionado con el trabajo.
- Exhiba en lugares visibles gráficas que muestren las causas e índices de rotación de los empleados. Discuta con sus empleados los motivos del abandono de trabajo y otros temas relacionados con las actividades ordinarias. Ocurre que casi siempre, ellos tienen la solución a los problemas.
- Exhiba el reglamento interior de trabajo en lugares visibles, regularmente, los trabajadores no leen el reglamento que se les entrega y desconocen las sanciones a las violaciones del mismo. Si se comete una falta y no esta reglamentada, revise la Ley Federal del Trabajo o discútalos con su superior. Ocurre que las medidas aplicadas sin fundamentos originan el sentimiento de rechazo hacia la empresa y hacia el jefe inmediato y con toda seguridad el abandono de trabajo.

Resumen: Si bien los puntos anteriores no cubren todos los aspectos para eliminar la rotación, la aplicación de las medidas aquí mencionadas ayudará a retener a sus empleados y mejorar la satisfacción por el trabajo, en consecuencia, la rotación disminuirá considerablemente. Finalmente, los resultados financieros y no financieros del 'turnover' son muy importantes. La revisión de los aspectos de su organización y las acciones apropiadas le ayudarán a reducir la salida de su personal. Este esfuerzo le ahorrara tiempo y dinero.

Como conclusión de lo que la rotación de personal ocasiona en una organización puede inferirse que cuando es excesiva es un síntoma de una problemática. Denota que algo anda mal y que hay que corregir ciertas actitudes y formas de gestionar a los recursos humanos.

Tal pareciera que lo ideal es que hubiera una nula rotación o que en el momento en que los directivos se dieran cuenta que sus índices son muy bajos se sintieran realizados. Curiosamente no es la condición óptima, también la inmovilidad no es muy recomendable, ya que lo el objetivo principal del administrador de recursos humanos debería ser mantener el índice de rotación de personal lo más bajo posible, pero sin caer en el otro extremo, pues si es así, lo que se estaría demostrando es que no hay un cuidado por saber qué personas son las que están desempeñando bien su trabajo. Tal vez haya algunas personas que son dañinas para la salud de la organización y no se toman medidas correctivas. El caso es que se debería de movilizar al personal cuando se detecten problemas o anomalías en el funcionamiento de los colaboradores que estén actuando en detrimento del buen desarrollo empresarial.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

PROYECTO.

TÍTULO:

LA SATISFACCION LABORAL EN COMERCIAL MEXICANA
ERMITA IZTAPALAPA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿De qué manera influye la Satisfacción Laboral en cuanto a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca en el índice de rotación de los empleados en los distintos departamentos de Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa?

a) Objetivos.

La presente investigación tiene como principales objetivos los siguientes:

- Diagnosticar el funcionamiento de la organización en el área de personal.
- Detectar las posibles causas a las que se debe este fenómeno
- Optimizar la interacción de las personas que trabajan en la organización.
- Asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) Preguntas de investigación

¿Cuál es el impacto que tiene la Satisfacción Laboral en la alta rotación de personal?

¿A través de qué medios se fomenta la motivación extrínseca?

¿El sueldo (como elemento de la motivación extrínseca) es un factor importante en la deserción de personal?

¿Cómo se fomentaría la motivación intrínseca?

El índice de rotación de personal está íntimamente ligado a:

- ¿la motivación intrínseca?
- ¿la motivación extrínseca?

c) JUSTIFICACIÓN.

El alto nivel de rotación de personal que se presenta en la empresa Comercial Mexicana es un problema serio que conlleva en sí mismo serias desventajas en relación con la competencia.

Se considera pertinente llevar a cabo este estudio ya que, en primer lugar, se trata de una empresa nacional, que crea fuentes de empleo en este país, y que su buen funcionamiento sería básico para contribuir al desarrollo económico de manera más eficaz y lograr una gestión de trabajo que sea reconocida como una de las mejores en el país.

Por otro lado es bien sabido que una creciente deserción de personal genera altos costos para el Departamento de Recursos Humanos, en sí para toda la organización tanto de tipo financiero como emocional, aspectos que se ven reflejados en la imagen de la organización, hacia los empleados y al público en general.

La problemática actualmente se hace presente a través de los indicadores de gestión que demuestran un status quo muy desfavorable pues se tiene contemplada una rotación de personal del más del 100% anual, se está hablando de que cada año se cambia en promedio a la totalidad de la plantilla de personal.

Se considera que es urgente la implementación de un cambio en la forma de concebir al recurso humano para lograr así la existencia de un personal satisfecho con su trabajo y orgulloso de trabajar en una empresa que genere una visión positiva y así, lograr un menor número de deserción.

Se espera que el presente trabajo genere evidencia empírica para lograr ampliar la visión de una organización como un sistema en donde los esfuerzos de los empleados y de los mandos se complementen y logren desarrollar sus tareas con una sinergia que genere resultados óptimos para las dos partes.

Se requiere hacer énfasis en el aspecto humano del individuo, para que se logre visualizar a éste último como un ser íntegro y no solo como un eslabón más de la cadena productiva (un ente económico).

HIPÓTESIS:

Hi: La rotación de personal está en función directa del grado de satisfacción de personal que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Ho: La rotación de personal no está en función directa del grado de satisfacción personal que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Hi: La rotación de personal está en función directa del grado de motivación extrínseca que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Ho: La rotación de personal está no en función directa de la motivación extrínseca que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Hi: La rotación de persona está en función directa del grado de motivación intrínseca que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Ho: La rotación de persona no está en función directa del grado de motivación intrínseca que se presenta en Comercial Mexicana Ermita Iztapalapa.

Ha: La rotación de personal está en función de otros factores.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

SATISFACCIÓN LABORAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

DEFINICION OPERACIONAL: Cuestionarios y encuestas.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Son recompensas externas que se producen fuera del trabajo, y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que éste se realiza.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Los principales sistemas de recompensa de la empresa.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva dentro de cada uno de los individuos.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Cuestionarios en relación con las actividades que realizan.

VARIABLE DEPENDIENTE:

ROTACIÓN DE PERSONAL.

DEFINICION CONCEPTUAL: Se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto tiempo.

DEFINICION OPERACIONAL: Informe de rotación y deserción de personal de la empresa.

SUJETOS: Se tomarán en consideración a una muestra representativa de los empleados de los Departamentos de Piso. En un promedio se está hablando de 20 a 30 empleados. Es una muestra aleatoria que tomará como único requisito el que sean empleados que lleven más de seis meses laborando en la empresa, pues de no ser así, no sería muy confiable lo que gente de nuevo ingreso pudiera informar.

ESCENARIO: Es una empresa de Autoservicio, de giro comercial, ubicada en ermita Iztapalapa, D.F, en su Departamentos de Piso.

DISEÑO O TIPO DE ESTUDIO: Se considera que esta investigación es de tipo Correlacional, ya que su objetivo es responder a las causas de la rotación de personal en relación a la satisfacción personal.

MATERIALES E INSTRUMENTOS: Para la realización de este estudio se utilizarán como auxiliares de recolección de datos, cuestionarios, entrevistas personales y algún otro medio que nos pueda facilitar la empresa.

PROCEDIMIENTO.

1. Presentación ante el gerente de Recursos Humanos en donde se acepte la colaboración ofrecida por las autoras.
2. Elaboración de un plan de trabajo para presentarlo al gerente en donde se señalen las principales actividades a realizar para la ejecución del proyecto de investigación.
3. Selección de la muestra.
4. Presentación con los empleados y presentación de los objetivos y perspectivas del proyecto.
5. Levantamiento de cuestionarios y encuestas.
6. Realización de entrevistas directas con los empleados.
7. Recolección de los datos.
8. Análisis de los datos.
9. Reporte final de los datos obtenidos.

CAPITULO 6

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Es necesario destacar los resultados que se obtuvieron al hacer la investigación de campo en cuanto a las tres variables independientes que son: la satisfacción laboral, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, que influirán de manera directa en la variable dependiente: la rotación de personal.

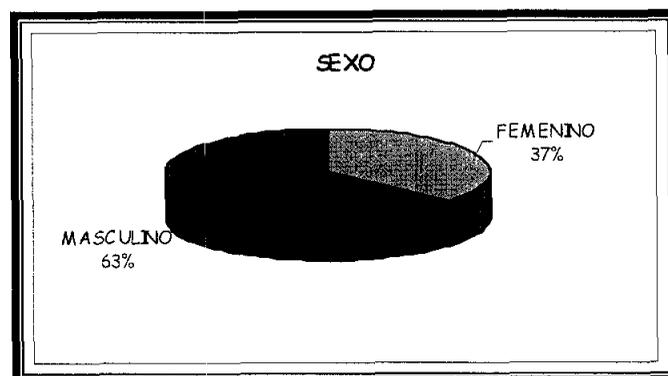
Primero se hará el análisis de la medición de resultados de las encuestas realizadas, de manera cuantitativa a través de asignación de números, en donde las respuestas afirmativas indican un alto grado de satisfacción, motivación intrínseca y de motivación extrínseca y que tienen la puntuación mayor, dicha puntuación será la base para medir el grado de variación que existe en las respuestas reales, considerando a las respuestas de menor satisfacción y motivación tienen un valor menor. Por lo tanto, mientras más cercano esté el valor real del valor máximo, indicará un nivel alto, una tendencia positiva en la medición de las variables.

Posteriormente se hará un análisis breve análisis cualitativo que tomará como referencia la información arrojada de las entrevistas personales que fueron realizadas para complementar el primer análisis y tener un enfoque más amplio, ya que en esta parte saldrán a la vista las apreciaciones y los comentarios más descriptivos que en las encuestas.

ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se presentan los datos de las personas que fueron consideradas para la aplicación de las encuestas en la siguiente base de datos. Se consideraron sólo tres aspectos (sexo, edad y antigüedad), los más elementales, puesto que se les afirmó a estas personas que no era necesario revelar su identidad, esto con el fin de que lo que contestaran fuera lo más cercano a la realidad sin temor de que se tomaran represalias en su contra. Así se sintieron más seguras y con la confianza de que podían contestar lo que en verdad percibían. El total de personas fueron 30.

Sujetos	sexo	edad	antigüedad*
s1	M	22	36
s2	F	29	15
s3	M	42	24
s4	M	46	12
s5	M	37	48
s6	F	23	6
s7	M	21	15
s8	M	32	96
s9	M	37	144
s10	M	24	72
s11	M	40	72
s12	M	18	9
s13	F	24	6
s14	F	29	24
s15	F	43	144
s16	M	27	15
s17	F	25	30
s18	M	32	7
s19	F	45	156
s20	F	34	96
s21	M	20	17
s22	F	38	150
s23	M	22	36
s24	M	37	120
s25	F	22	36
s26	M	28	14
s27	M	28	27
s28	F	26	96
s29	M	22	36
s30	M	22	24
* en meses			



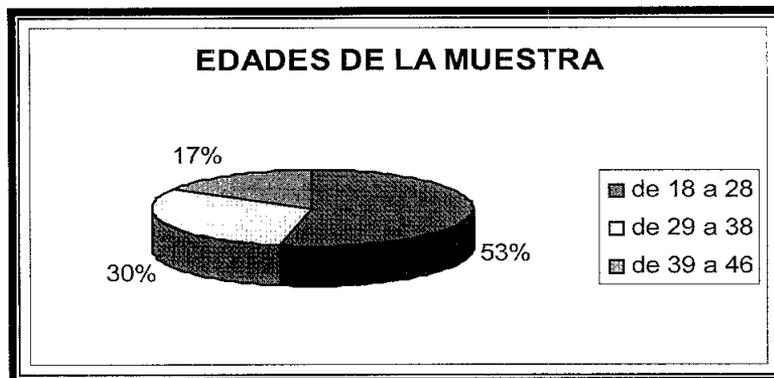
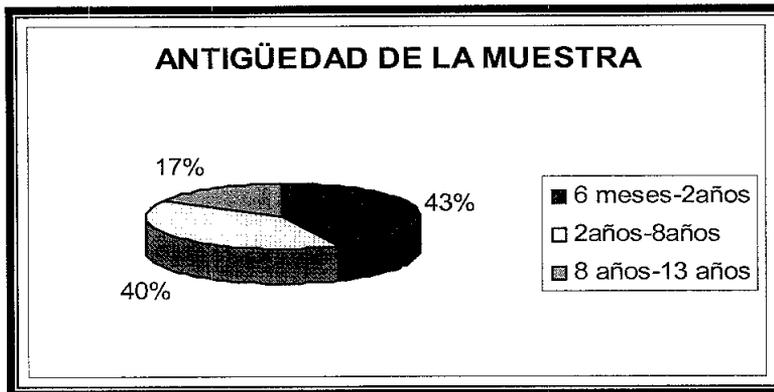
Como se podrá observar en la gráfica de pastel la muestra posee una mayor cantidad de personas del sexo masculino, mientras que el sexo femenino ocupa un menor porcentaje.

En cuanto a la edad, la mayoría de los empleados son personas jóvenes. (19 de ellos entran en un rango de 18 a 28 años).

El rango de edades que se aprecia en el total de los sujetos es desde los 18 hasta los 46 años.

En referencia a la antigüedad se maneja un rango desde los seis meses hasta los 13 años, siendo los menos los que llevan una antigüedad de tanto tiempo. La mayoría se encuentra en un promedio de 8 años.

Gráficamente la edad y la antigüedad se expresan así:



Los resultados del estudio pueden ser significativos en cuanto a las características exclusivas de la muestra, ya que factores como la edad, la antigüedad y el sexo pueden influir de manera considerable en la percepción que tienen las personas de su trabajo. De ahí la importancia que se les da a estas variables atributivas.

MEDICIÓN TOTAL DE LAS TRES VARIABLES.

RESULTADOS DE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:

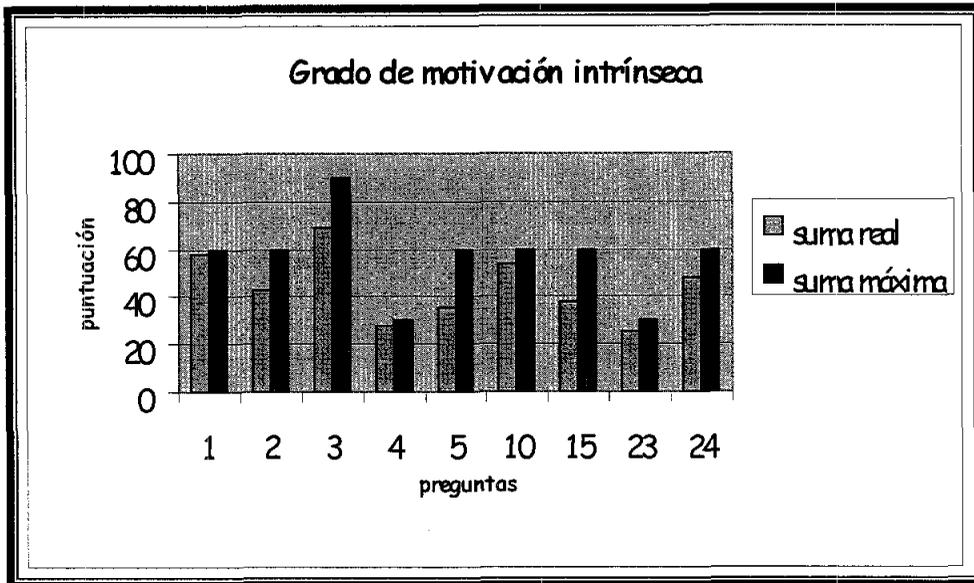
MI	1	2	3	4	5	10	15	23	24	suma
s1	2	0	3	1	1	1	1	0	2	11
s2	2	2	3	1	1	2	0	0	1	12
s3	2	2	0	1	0	2	0	1	0	8
s4	2	0	0	1	2	2	2	1	2	12
s5	2	2	0	1	2	2	1	1	1	12
s6	2	1	3	1	2	2	2	1	2	16
s7	2	2	2	1	2	2	2	1	2	16
s8	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17
s9	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17
s10	2	2	3	1	1	2	1	1	2	15
s11	2	2	3	1	2	2	1	1	2	16
s12	2	2	3	1	1	2	1	1	2	15
s13	1	0	2	1	0	2	1	0	1	8
s14	2	2	2	1	2	2	2	1	2	16
s15	2	1	2	1	0	2	1	1	1	11
s16	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11
s17	2	2	3	1	0	2	1	1	2	14
s18	2	1	2	1	1	2	1	1	2	13
s19	2	2	3	1	1	2	1	1	2	15
s20	2	2	3	1	2	2	1	1	2	16
s21	2	2	3	1	2	1	2	1	2	16
s22	2	0	2	1	1	2	1	1	2	12
s23	2	0	2	0	1	0	1	0	1	7
s24	2	2	2	1	1	2	1	1	2	14
s25	2	2	3	1	1	1	1	0	1	12
s26	2	2	3	1	0	1	1	1	1	12
s27	2	2	3	1	1	2	2	1	2	16
s28	2	2	3	1	1	2	2	1	1	15
s29	2	0	2	0	1	2	2	1	2	12
s30	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11
suma	58	43	69	28	35	54	38	25	48	398
suma máxima	60	60	90	30	60	60	60	30	60	510

En el cuadro se puede observar que en la pregunta número uno, que es la que se refiere al gusto por las tareas que realizan los trabajadores, una gran mayoría manifiesta un gran gusto en la actividad que desempeñan, así también destaca en respuesta afirmativa el que consideran que al hacer su trabajo se realizan ellos personalmente, esto es consecuencia directa del agrado que ellos manifiestan en su trabajo de manera individual.

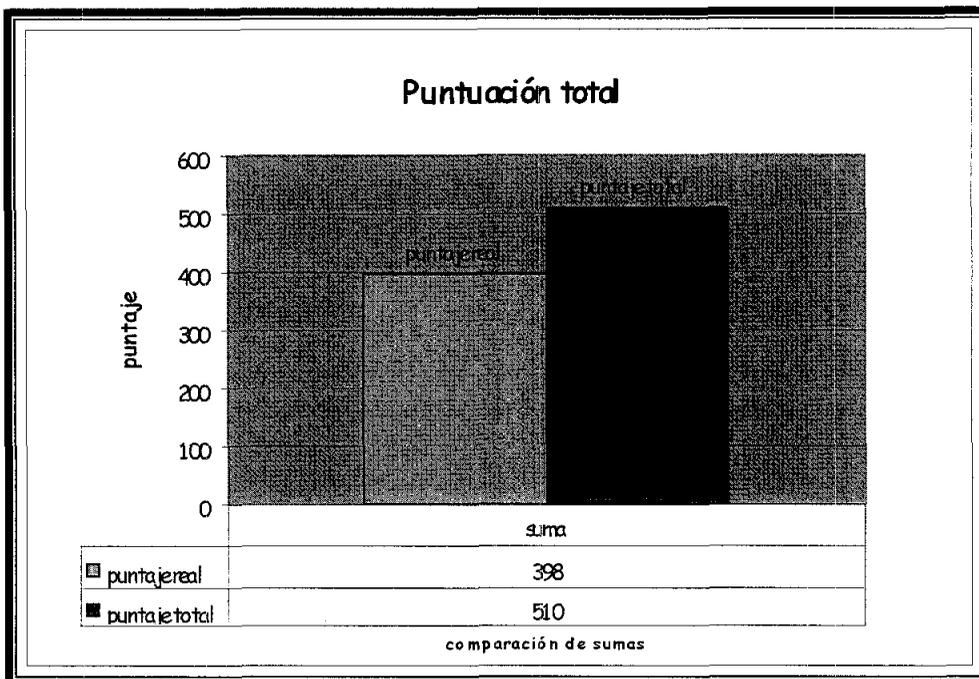
La suma máxima se puede observar en la parte inferior de la tabla, esta puntuación sería la que demostrara un nivel máximo de motivación intrínseca. La

medición de la variación entre la puntuación máxima y la real indicará que tan altos andan las personas o que tan bajas en este aspecto.

Al graficar las puntuaciones reales con las máximas se obtiene lo siguiente:



En donde la variación se puede observar así:



Al observar estas gráficas se puede notar a simple vista que el nivel de motivación intrínseca está elevado (existe una variación de 22% aproximadamente entre lo ideal y lo real), es decir, que a la gente le agrada su trabajo en verdad, lo que traería como deducción que en la empresa sí se hace una correcta selección de personal, con la adecuada asignación de cada persona en el puesto en donde desarrolle sus mejores habilidades, se cumple la compatibilidad entre la personalidad y el puesto. De esta manera las personas

poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con lo que les demanda su trabajo.

Así mismo, se observa que el trabajo atrae por sí mismo y las personas se sienten realizadas al hacerlo, independientemente de otros factores. Cabe aclarar que el grado de participación en las decisiones, aspecto ligado a la tarea y por ende a la motivación intrínseca está un poco bajo, aspecto que si se sumara con el alto grado de motivación intrínseca daría como resultado un autocontrol muy deseable, en donde ya no hubiera necesidad de llevar un alto control por parte de los supervisores, sino que los empleados podrían regularse en ese sentido.

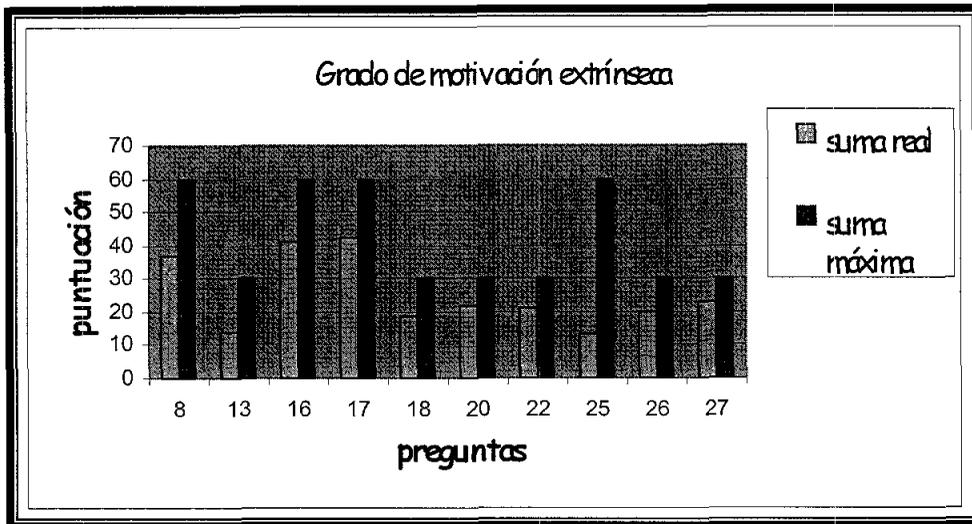
RESULTADOS DE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

ME	8	13	16	17	18	20	22	25	26	27	suma
s1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	7
s2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3
s3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
s4	2	1	2	2	0	1	1	0	0	1	10
s5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	7
s6	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	13
s7	2	0	2	2	1	1	1	2	1	1	13
s8	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	10
s9	2	1	0	2	1	1	1	0	1	1	10
s10	1	0	2	2	1	0	0	0	1	1	8
s11	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	13
s12	1	1	2	1	0	1	0	2	1	1	10
s13	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	4
s14	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	13
s15	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	6
s16	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	5
s17	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	10
s18	2	1	2	1	1	1	1	0	1	0	10
s19	1	1	2	2	1	0	1	0	0	1	9
s20	1	0	1	2	1	1	0	1	0	0	7
s21	1	1	0	2	1	1	1	0	1	1	9
s22	1	1	2	2	1	1	0	0	1	0	9
s23	2	1	2	2	1	1	1	0	1	0	11
s24	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	6
s25	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5
s26	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	5
s27	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	14
s28	2	1	1	2	1	1	0	0	1	1	10
s29	1	0	2	2	1	0	0	0	1	0	7
s30	0	0	2	0	0	1	1	0	1	0	5
suma	37	15	41	42	19	22	21	13	20	23	253
suma maxima	60	30	60	60	30	30	30	60	30	30	420

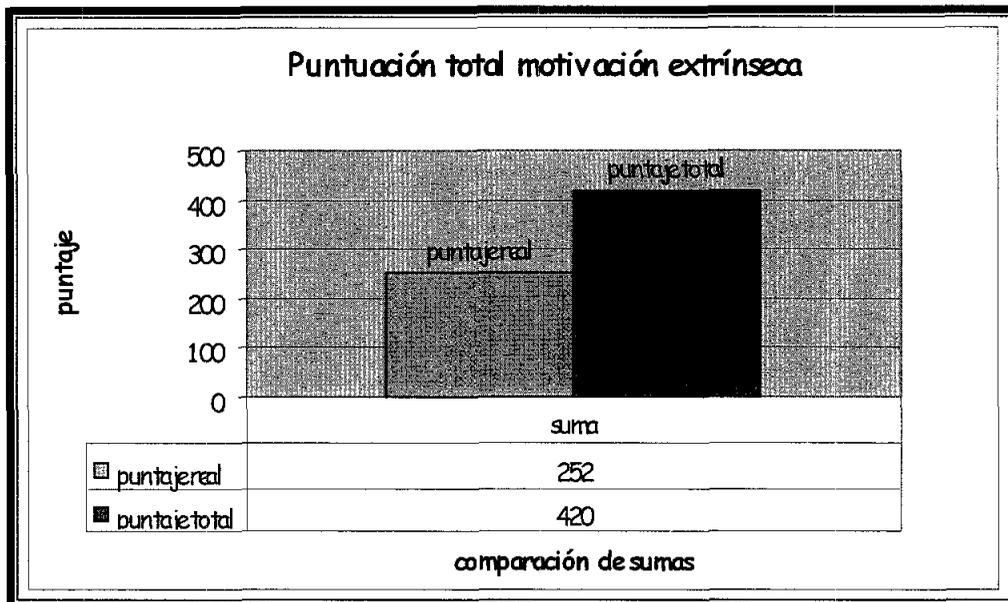
Continuando con la misma forma de analizar los resultados, el cuadro expresa que las puntuaciones acerca de los motivadores extrínsecos están bajas en comparación con la suma máxima, lo que quiere decir que la empresa no está satisfaciendo este tipo de incentivos a sus empleados. Entre los aspectos clave se encuentran las recompensas, sueldos e incentivos monetarios. Las puntuaciones más bajas se obtienen en cuestiones tales como el recibir reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo, o en el recibir incentivos monetarios como bonos, premios o dinero cuando se hace bien un trabajo (esta

es la diferencia más amplia entre la suma máxima y la real).

Si se hace la comparación gráficamente se tiene:



Y la variación se expresa de la siguiente manera:



Hay una variación de 40% en comparación de la puntuación máxima lo que indica que existen factores que no están muy bien gestionados por los responsables. De tal manera que no se tiene al personal satisfecho en este sentido, ya que no se dan premios extras, reconocimientos aunque no sean monetarios (como por ejemplo: empleado del mes, encargado de mermas, etc.) ni mucho menos reconocimientos monetarios, como podrían ser bonos de productividad o incentivos por mantener bajo control cierta área. Todos estuvieron de acuerdo en que este tipo de motivación está olvidado por Comercial Mexicana, aunado a los bajos salarios que se otorgan quincenalmente.

RESULTADOS DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

SL	6	7	9	11	12	14	19	21	suma
s1	1	2	2	2	1	2	1	1	12
s2	1	0	2	2	1	0	0	2	8
s3	0	2	2	2	1	0	2	2	11
s4	2	1	2	2	2	2	2	2	15
s5	0	2	2	2	2	0	2	2	12
s6	2	2	2	2	2	2	2	2	16
s7	1	2	2	2	2	2	2	2	15
s8	2	2	2	2	1	2	2	2	15
s9	2	2	2	2	2	2	2	2	16
s10	2	1	2	2	2	1	2	1	13
s11	1	1	2	2	1	2	2	1	12
s12	2	0	2	2	1	2	2	2	13
s13	0	1	1	2	1	0	0	1	6
s14	2	2	2	2	2	2	2	2	16
s15	1	1	1	1	1	1	1	2	9
s16	0	1	2	2	2	1	2	2	12
s17	1	2	1	2	2	2	2	2	14
s18	2	1	2	2	1	2	1	1	12
s19	1	1	2	2	1	1	2	2	12
s20	1	1	2	2	1	1	2	1	11
s21	1	1	2	2	2	1	2	2	13
s22	1	1	2	2	2	1	2	1	12
s23	1	2	2	1	1	2	2	1	12
s24	1	1	2	2	0	1	1	0	8
s25	0	0	1	0	1	0	0	1	3
s26	0	0	2	1	0	1	0	2	6
s27	2	2	2	2	1	2	2	2	15
s28	1	2	2	2	1	2	2	2	14
s29	2	0	2	1	0	1	2	2	10
s30	2	1	1	2	2	2	2	1	13
suma	35	37	55	54	39	40	48	48	356
suma máxima	60	60	60	60	60	60	60	60	480

En la medición de esta variable, se puede apreciar una tendencia positiva hacia la satisfacción laboral, ya que no hay puntuaciones muy bajas, sino que están por encima de la media (30 puntos).

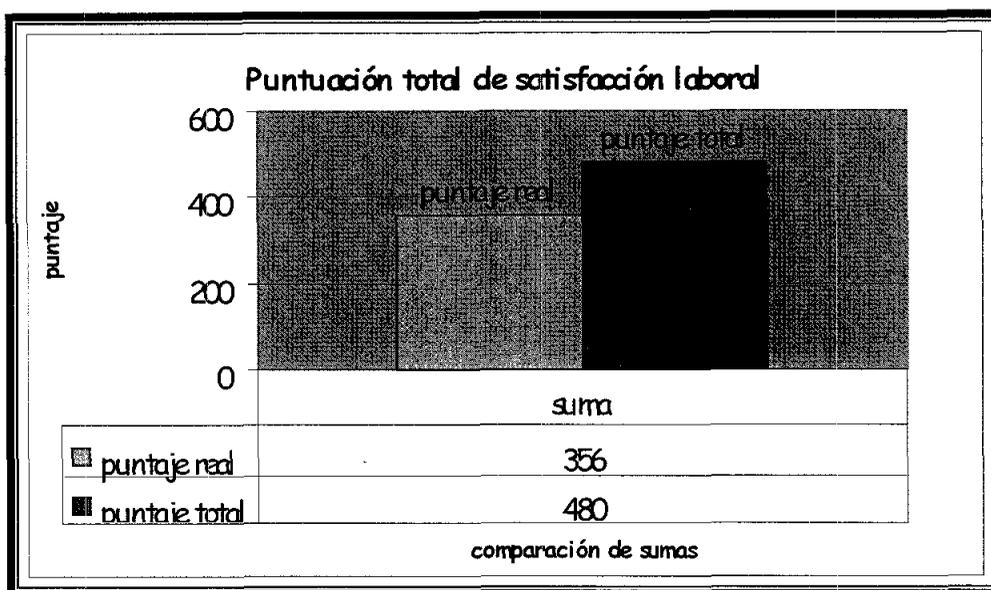
En la pregunta que se refiere a el grado de libertad que tienen para expresar sus opiniones se expresa la puntuación más baja de la serie de preguntas, lo que coincide con lo obtenido en la variable de motivación intrínseca, en cuanto a expresar sus ideas y decidir sobre su propio trabajo, ya que aquí se ve que el grado de libertad para expresar esas opiniones no es muy alto en comparación con lo ideal.

Factores ligados directamente con la satisfacción de la persona como las relaciones entre los compañeros, metas claras en su trabajo, y las oportunidades que se tienen para ascender están en puntuaciones relativamente altas.

La gráfica demuestra que:



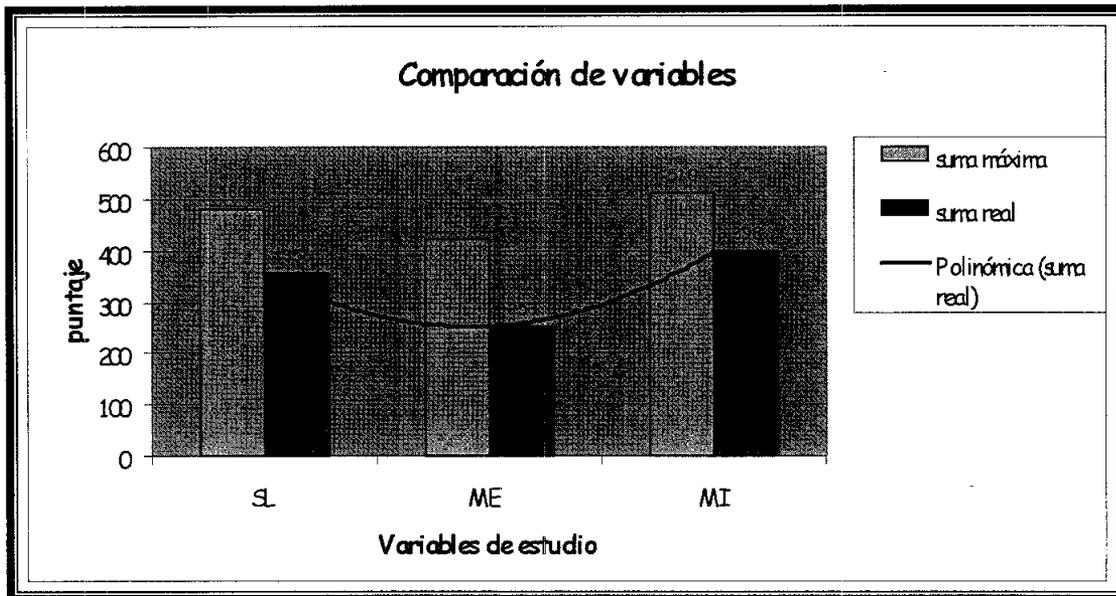
En donde la variación se observa a continuación:



La desviación que se aprecia es del 26% de lo ideal a lo real, en realidad no es muy significativo, pero sí es posible mejorarlo.

En relación con el compromiso organizacional, punto que destaca en esta investigación como un factor más importante que la satisfacción laboral en sí misma, se obtuvieron resultados importantes en las entrevistas realizadas, más adelante en el análisis cualitativo se mencionarán, ya que estos aspectos no son muy fáciles de medir de forma numérica, sin embargo en este análisis se puede deducir que se tienen buenas relaciones con los compañeros, así como con los supervisores y jefes, y las oportunidades de desarrollo y de ascensos son muy altas, lo que puede explicar la inclinación hacia una satisfacción laboral alta.

En resumen la relación de las tres variables quedaría así:



Si se comparan las tres variables de estudio, se nota que la satisfacción laboral y la motivación intrínseca se encuentran por encima de la motivación extrínseca, lo cual quiere decir que de no ser por este último factor la tendencia de las tres variables sería a la alza, acercándose progresivamente a las puntuaciones máximas. La variable más favorecida es la motivación intrínseca con 398 puntos de 510, esto demuestra que la mayoría de los empleados se sienten a gusto realizando sus tareas, cualidad que es muy difícil encontrar y que si se posee, debe de sacársele el mayor provecho.

Por otro lado, si se divide a la muestra en grupos representativos ya sea por edad, sexo y antigüedad quedaría representado así:

EDAD	ANTIGÜEDAD	SEXO
Rango 1: 18-28 años	Rango 1: 6 meses-2 años	Rango 1: Masculino
Rango 2: 29-38 años	Rango 2: 2 años-8 años	Rango 2: Femenino
Rango 3: 39-46 años	Rango 3: 8 años-13 años	

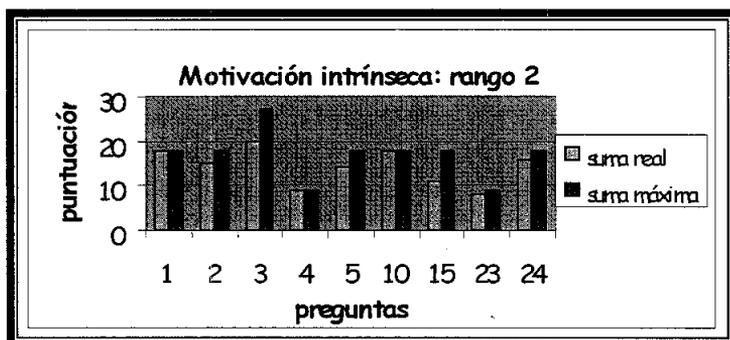
Partiendo de los grupos anteriores, se logra destacar lo que a continuación se describe:

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

En la motivación intrínseca, **factor edad**, destaca el rango 2 (29 a 38 años) en donde se presenta una brecha más corta entre la puntuación total máxima y la real, la cuál es de un 15.68%, cifra menor de los tres grupos.

En la tabla se puede observar que este grupo está compuesto por 9 personas (30% del total de la **muestra**) que presentan las siguientes puntuaciones:

No	M. intrínseca	sexo	edad	antigüedad*	1	2	3	4	5	10	15	23	24	suma
1	s2	F	29	15	2	2	3	1	1	2	0	0	1	12
2	s5	M	37	48	2	2	0	1	2	2	1	1	1	12
3	s8	M	32	96	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17
4	s9	M	37	144	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17
5	s14	F	29	24	2	2	2	1	2	2	2	1	2	16
6	s18	M	32	7	2	1	2	1	1	2	1	1	2	13
7	s20	F	34	96	2	2	3	1	2	2	1	1	2	16
8	s22	F	38	150	2	0	2	1	1	2	1	1	2	12
9	s24	M	37	120	2	2	2	1	1	2	1	1	2	14
suma real					18	15	20	9	14	18	11	8	16	129
suma máxima					18	18	27	9	18	18	18	9	18	153

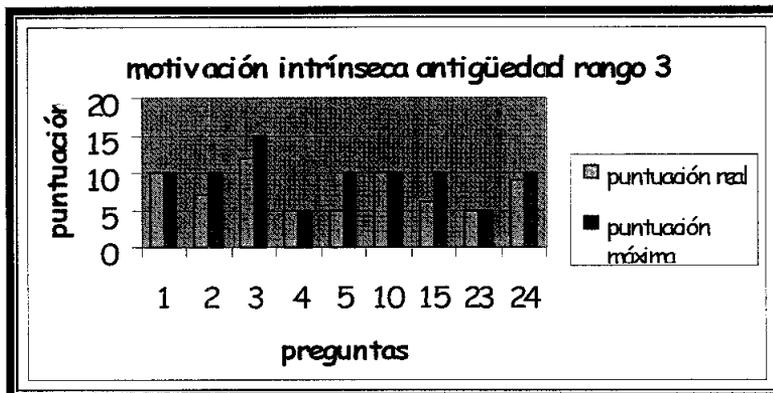


Es entonces éste, el grupo que destacó como el más motivado intrínsecamente. Algo que se puede observar en la gráfica, es que en las preguntas relacionadas con el gusto de realizar las tareas y el buen desarrollo de sus habilidades en su trabajo se obtienen empates de puntuación, lo cuál es un indicador de que en estos aspectos se tienen elementos a los cuáles les agrada mucho realizar sus labores y se sienten muy bien y autorrealizados haciéndolas.

En cuanto a la motivación intrínseca, **factor sexo**, no hay mucha variación en la percepción de la variable, más bien consideran muy semejante la motivación intrínseca.

Y por último, en el **factor antigüedad**, es relevante la presencia del rango 3 (con un acercamiento de 18.82% a lo ideal), considerando a este grupo como el más motivado intrínsecamente.

No	M. intrínseca	sexo	edad	antigüedad*	1	2	3	4	5	10	15	23	24	suma
1	s9	M	37	144	2	2	3	1	2	2	2	1	2	17
2	s15	F	43	144	2	1	2	1	0	2	1	1	1	11
3	s19	F	45	156	2	2	3	1	1	2	1	1	2	15
4	s22	F	38	150	2	0	2	1	1	2	1	1	2	12
5	s24	M	37	120	2	2	2	1	1	2	1	1	2	14
	suma real				10	7	12	5	5	10	6	5	9	69
	suma máxima				10	10	15	5	10	10	10	5	10	85



Estas personas de 8 a 13 años de antigüedad fueron los que se encontraron más motivados intrínsecamente.

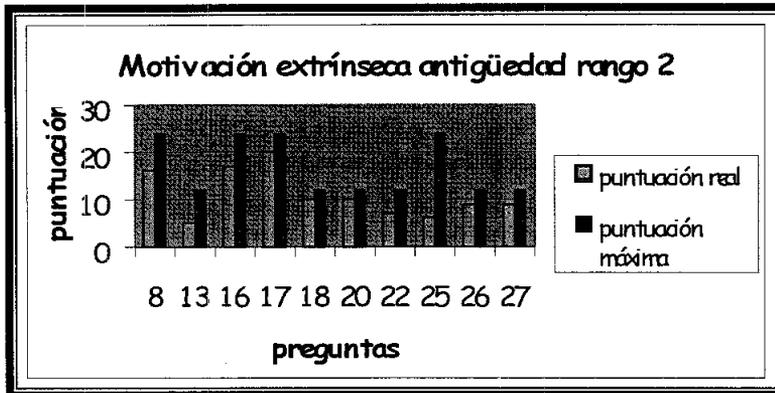
MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

En la motivación extrínseca, **factor edad** se encontró que los tres grupos son muy consistentes en la manera en que perciben la motivación extrínseca, ya que manifiestan una brecha entre puntuaciones de 40% en los tres casos.

En lo referente al factor **sexo**, no hay mucha diferencia, sólo existe una brecha en el grupo masculino de 38.34% y en cuanto al femenino un 42.85%.

En el factor **antigüedad** se presenta el grupo 2 como el más motivado extrínsecamente (con un 35.11% de brecha) con las siguientes puntuaciones:

No	M.Extrínseca	sexo	edad	antigüedad*	8	13	16	17	18	20	22	25	26	27	suma
1	s1	M	22	36	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	7
2	s5	M	37	48	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	7
3	s8	M	32	96	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	10
4	s10	M	24	72	1	0	2	2	1	0	0	0	1	1	8
5	s11	M	40	72	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	13
6	s17	F	25	30	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	10
7	s20	F	34	96	1	0	1	2	1	1	0	1	0	0	7
8	s23	M	22	36	2	1	2	2	1	1	1	0	1	0	11
9	s25	F	22	36	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5
10	s27	M	28	27	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	14
11	s28	F	26	96	2	1	1	2	1	1	0	0	1	1	10
12	s29	M	22	36	1	0	2	2	1	0	0	0	1	0	7
	suma real				16	5	17	20	10	10	7	6	9	9	109
	suma máxima				24	12	24	24	12	12	12	24	12	12	168



Cabe aclarar, que aunque son los más destacados, tienen serias inconformidades ya que las diferencias entre lo ideal y lo real siguen siendo abismales, tal es el caso, por ejemplo de la pregunta 25 (que se refiere a que si reciben incentivos monetarios como premio a su labor destacada) la mayoría afirma que no es así.

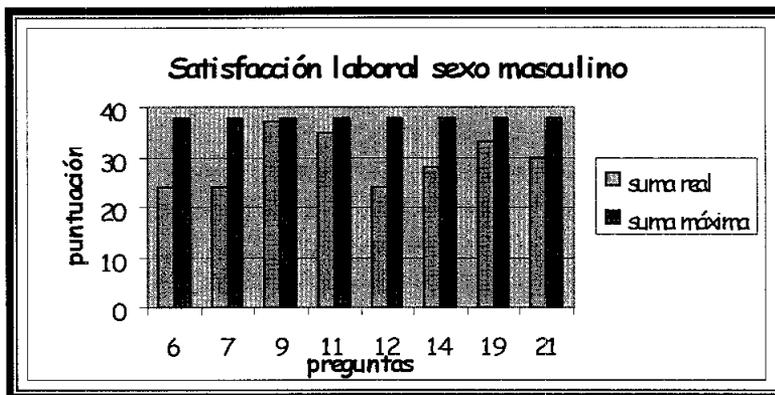
Lo anterior aplica en los tres factores, ya que si bien hay grupos que presentan una buena disposición hacia la variable motivación extrínseca, no denotan una brecha mínima, lo cual indicaría que están altamente motivados, sino más bien este aspecto está muy abandonado, de tal manera que la motivación extrínseca en general es insuficientemente atendida y los empleados demuestran cierta insatisfacción en este aspecto.

SATISFACCIÓN LABORAL

En su **factor edad**: Con una brecha del 23.61% se ubica como el rango como mayor satisfacción laboral, no obstante no difiere mucho con lo otros dos grupos en cuestión (rango 1: 26.95% y rango 3: 26.25%).

En lo que se refiere al **sexo**, se observa que sí existe una diferencia significativa, pues el sexo masculino presenta un grado de satisfacción laboral mayor con una diferencia de 22.69% hacia lo ideal, mientras el sexo femenino expresa una brecha de 31.25%.

Lo anterior se puede observar en la siguiente gráfica y tabla:



No	S.Laboral	sexo	edad	antigüedad*	6	7	9	11	12	14	19	21	suma
1	s1	M	22	36	1	2	2	2	1	2	1	1	12
2	s3	M	42	24	0	2	2	2	1	0	2	2	11
3	s4	M	46	12	2	1	2	2	2	2	2	2	15
4	s5	M	37	48	0	2	2	2	2	0	2	2	12
5	s7	M	21	15	1	2	2	2	2	2	2	2	15
6	s8	M	32	96	2	2	2	2	1	2	2	2	15
7	s9	M	37	144	2	2	2	2	2	2	2	2	16
8	s10	M	24	72	2	1	2	2	2	1	2	1	13
9	s11	M	40	72	1	1	2	2	1	2	2	1	12
10	s12	M	18	9	2	0	2	2	1	2	2	2	13
11	s16	M	27	15	0	1	2	2	2	1	2	2	12
12	s18	M	32	7	2	1	2	2	1	2	1	1	12
13	s21	M	20	17	1	1	2	2	2	1	2	2	13
14	s23	M	22	36	1	2	2	1	1	2	2	1	12
15	s24	M	37	120	1	1	2	2	0	1	1	0	8
16	s26	M	28	14	0	0	2	1	0	1	0	2	6
17	s27	M	28	27	2	2	2	2	1	2	2	2	15
18	s29	M	22	36	2	0	2	1	0	1	2	2	10
19	s30	M	22	24	2	1	1	2	2	2	2	1	13
suma real					24	24	37	35	24	28	33	30	235
suma máxima					38	38	38	38	38	38	38	38	304

Se ve marcadamente, que la tendencia es hacia una satisfacción laboral alta, a diferencia de las otras dos variables, en ésta hay resultados positivos, ya que la medición de esta variable abarcó aspe

.ctos tales como libertad para expresar opiniones, calidad de vida, relaciones con los compañeros, relación con supervisores o jefes, disposición de materiales y un aspecto importantísimo: **la oportunidad de aprender y crecer**, se dice importante ya que más adelante en las entrevistas se considera mucho este aspecto como un determinante de la satisfacción.

Finalmente, refiriéndose al factor **antigüedad** se encuentra lo siguiente:

Una consistencia uniforme en los resultados, (entre un 25 y 28%) lo que demuestra que no hay gran relevancia de esta variable atributiva. Lo que cabría resaltar en un momento dado, es que la brecha de los tres grupos, no es muy grande.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

Los resultados arrojados anteriormente son ciertamente significativos, sin embargo un análisis de este tipo (humano) necesita un complemento, ya que hay ciertos aspectos que no salen a relucir a simple vista en una encuesta.

Debido a lo anterior, se consideró necesaria la realización de entrevistas directas al personal, en donde se buscaba una plática confiable, a través de la cuál los empleados pudieran expresar sus percepciones y sus sentimientos abiertamente, así como para rescatar opiniones importantes que dieran luz a validar las causas principales de la rotación de personal.

En el anexo 2 se encuentran las preguntas que se le aplicaron a cada persona y a partir de ellas los resultados fueron los siguientes:

Uno de los aspectos más polémicos fue el sueldo que se recibe, todos, sin excepción muestran cierta inconformidad hacia este factor, y desearían percibir más de lo que se les retribuye, ya que dicen que si realizan bien su trabajo tienen derecho a una percepción mayor.

En cuanto a lo equitativo que pueden ser los sueldos, se presentan ciertas reacciones un tanto negativas de percibir tal cuestión, pues aquellos no se otorgan de manera directamente proporcional a las capacidades de cada empleado, sino más bien por puestos.

Aunado a lo anterior, al no manejarse incentivos monetarios, como premios, bonos, gratificaciones en general (pues solo se manejan en áreas de cajas) se presenta cierta insatisfacción, aunque resalta el deseo de los trabajadores de ser reconocidos básicamente a través de expresiones orales por parte de sus jefes, ya que en este sentido, expresan que es muy pobre la manera en que les dicen que su trabajo "estuvo bien", ellos quisieran que se les valorara más como personas, a su vez también desean el que la empresa los haga sentir parte de sus aciertos y éxitos.

En cuanto a la realización de sus actividades diarias, la gran mayoría expresa sentimientos favorables hacia sus tareas, hablan de ellas con un cierto brillo en los ojos, denotando esto un gran gusto por lo que hacen. Se encontraron personas altamente motivadas en este aspecto.

Cuando se les preguntaba como sería fomentada su motivación, ellos contestaron que principalmente a base de un incremento en el sueldo, si bien se observó nunca mencionaron que por las condiciones físicas del trabajo, o recibiendo de una mejor manera los materiales y equipos de trabajo, menos aún que a partir de un cambio de puesto.

Lo que también sentían que necesitaban, eran más cursos de actualización, ya que no se les proporcionan los necesarios y siguen trabajando con los mismos métodos y técnicas de hace muchos años.

En lo que sí están conformes los entrevistados, es en lo referente a la forma en que se les retribuye por medio de la caja de ahorro, a que tienen prestaciones superiores a las de ley.

También algo positivo que se practica en esta tienda, son las promociones y ascensos, ya que la mayoría de la gente que lleva tiempo trabajando se ha superado y ha ascendido de puesto debido a sus habilidades y sus conocimientos. Aquí se presenta una aparente paradoja, ya que quisieran más reconocimiento de sus jefes, pero la manera en que se otorga dicho reconocimiento está concebida por los jefes a través de los ascensos precisamente.

En lo tocante a la participación de los empleados y el grado de libertad con el que pueden manifestar sus opiniones, la respuesta generalizada es que sí tienen esa libertad, si pueden manifestar sus ideas o inconformidades, pero de eso a que se tomen en cuenta tales aseveraciones existe una gran brecha.

Así es que en este aspecto sienten que son infravalorados, ya que ellos son los que están en contacto directo con su trabajo y podrían tener muchas ideas relacionadas con la mejora de los procesos y procedimientos.

El reconocimiento público no llama mucho la atención, ya que nadie mencionó cosas tales como que quisieran que su nombre fuera escrito en las paredes como reconociendo una buena labor o que se hicieran entrega de reconocimientos como un evento a algo así.

La mayoría se conformaba con que les dijeran que lo hicieron muy bien, pero el no recibir esos halagos no les incomodaba mucho, ya que con la realización de sus tareas gratificaban esas carencias.

Como dato curioso, en la pregunta número 17, en la que se utilizó la herramienta de la semiótica (comparación entre Comercial Mexicana y un auto) se obtuvieron percepciones muy claras: la respuesta más frecuente fue que si comparaban a la Comercial Mexicana con un auto, ésta sería un modelo clásico, las razones eran que porque le falta actualizarse, porque falta hacerle muchos cambios, por un lado, pero por otro también porque tiene un prestigio ya como cadena de autoservicio y porque aún con esas carencias sigue funcionando actualmente.

CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

La aplicación de encuestas y entrevistas se hicieron a 30 personas que trabajan en el área de piso, es decir, a gente que tiene un contacto directo con el cliente. Es importante destacar esta característica acerca de la muestra, pues suponiendo que éstas tienen un grado de insatisfacción en su trabajo, necesariamente lo van a demostrar en todos los aspectos, creando así un círculo vicioso, que iría desde su poca satisfacción en ellos mismos, hasta el trato que le den al cliente (relacionado con las ventas), creando con este aspecto otra de las desventajas que trae a la tienda el tener un alto índice de rotación de personal.

Se menciona lo anterior porque como se vio en el capítulo 4, los costos de la rotación de personal además de ser medidos cualitativamente tienen que medirse también de manera cuantitativa. El enfoque de este trabajo no es el aspecto económico, así es que se preguntarán porque se hace mención de tal cuestión.

Es muy sencillo: el aspecto monetario va muy de la mano con la generación de utilidades de la empresa (a través de las ventas), lo cuál a su vez va íntimamente ligado a los sueldos que perciben los trabajadores.¹¹ Más adelante se comprenderá por qué este es un elemento clave que influye en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Pasando a otro punto, es menester que antes de describir los resultados, se describan a grandes rasgos las condiciones en las cuáles se encuentra la empresa para tener un panorama general del entorno en el cuál se está desarrollando esta tienda, (la información es la que en un momento dado proporcionó la gente que trabaja en dicha sucursal).

En primer lugar, Comercial Mexicana es una tienda que ha pasado por problemas económicos muy fuertes, debido a la competencia tan fuerte que tiene, ya que tiene que competir con un monstruo llamado Cifra Walmart el cuál ha generado ventaja competitiva a través de la diversificación, lo que le ha ayudado a convertirse en corporativo que pueda ofrecer productos a precios más bajos. Ello es comprensible si se toma en cuenta que la unión de sus tiendas le permite que pidan sus productos a gran escala, lo cuál hace que los proveedores les vendan a un precio más bajo.

Comercial Mexicana no puede hacer eso, ya que sus tiendas, en comparación con la competencia, son muy pocas, lo que hace que no obtengan esa ventaja en costos y tengan que vender sus productos con un precio por encima de los de su principal competidor.

¹¹ Esta consideración se tomó en cuenta a partir del estudio directo en el autoservicio, ya que el sueldo que perciben los trabajadores está en función de las utilidades que genere la tienda. El sueldo es considerado en esta investigación como un elemento de la motivación extrínseca, de ahí la importancia del factor monetario pero sólo como medio para lograr la satisfacción laboral, no como un fin en sí mismo.

Esto los coloca en una situación de desventaja competitiva y hace necesaria la aplicación de una nueva estrategia. Todo lo anterior ha afectado obviamente a la sucursal Ermita Iztapalapa, ese panorama general ha tenido implicaciones muy trascendentes para esta tienda.

Actualmente dichos problemas ya están siendo solucionados, la tienda ya se está levantando, según informes de ventas, pero no ha sido lo suficiente como para lograr unas buenas utilidades.

En segundo lugar esta tienda en especial es considerada una de las más abandonadas por el Director General, ya que los avances tanto tecnológicos como administrativos son enviados de manera desigual a las sucursales, de tal manera que hay tiendas que se desenvuelven mejor por el uso de herramientas o tecnología más avanzada generando con ello un nivel de eficiencia más alto, mientras que Ermita sigue utilizando tecnología ya obsoleta que merma las capacidades para estar en igualdad con los otros establecimientos.

Como consecuencia de ello, este autoservicio genera muy pocas utilidades, las ventas son muy bajas en comparación con las demás, lo que hace que el nivel de sueldos se encuentre por debajo del promedio total.¹²

Por último, el nivel de turbulencia que hay en el ambiente de esta compañía es muy alto, así es que constantemente tendría que estar cambiando en los aspectos que así lo requieran, sin embargo no existe una cultura que se comprometa con este aspecto, mientras la visión de la gente empleada es que sí lo necesita.

Los empleados que formaron parte de la muestra representativa, expresan un alto grado de motivación intrínseca, ya que no se quejan de las tareas que tienen que realizar, en ese sentido, se puede deducir, que sí se hace una correcta asignación de los recursos humanos, cumpliendo con el requisito de la compatibilidad entre la personalidad y el puesto, gracias a ello, los participantes en el estudio demostraron que se sentían muy a gusto cuando realizaban su trabajo, decían que era lo que en realidad les gustaba más de su empleo.

Cuando se tienen este tipo de actitudes resulta muy benéfico para la empresa, no se imaginan todo el potencial que emana de esta fuerza, porque el estar motivados desde adentro les genera muchas satisfacciones en su trabajo y pueden llegar a ser cosas sorprendentes, aunque las personas mostraron que no era suficiente estar a gusto con su trabajo, ya que decían que tenían muchas necesidades y que les agradaría recibir un incremento en su paga, ya que consideran que lo hacen bien.

Debido a lo anterior se puede afirmar que la motivación intrínseca no es la causa principal debido a la cual la Comercial Mexicana presenta un alto índice de rotación de personal, esta hipótesis es rechazada, pues no se encontraron elementos para afirmar tal cuestionamiento, es más, la tendencia se da hacia una alta motivación intrínseca. La gente que permanece en sus puestos lo hace

¹² Según información de empleados, lo que ganan en esta sucursal es aproximadamente poco menos de la mitad de lo que ganan los empleados en otras tiendas ubicadas en otras zonas.

principalmente porque se siente motivada en este sentido, aunque la empresa pueda hacerlo sentir mejor.

Si se pone a consideración la variable satisfacción laboral, se encuentra que va en incremento la actitud positiva. Los empleados se consideran satisfechos, lo cuál se puede comprender si se toma en cuenta el alto grado de motivación intrínseca encontrado y aspectos clave considerados en este rubro, por mencionar algunos: las relaciones con sus compañeros, la satisfacción respecto a las oportunidades de desarrollo, la satisfacción con respecto a la supervisión, entre otras.

Así es que motivación intrínseca y satisfacción laboral están íntimamente ligadas, en donde se presenta una relación directa de la primera con la segunda.

Las oportunidades de desarrollo son una práctica muy consistente en esta tienda, se considera que es la principal fuente de motivación extrínseca, los ascensos se conceden con frecuencia, y puede ser la principal causa de que la gente no piense en marcharse. Sin embargo este factor no tiene la suficiente fuerza como para retener a la mayoría de los empleados, sino sólo a unos cuantos. Es preferible que se implementen otro tipo de actividades para complementar los ascensos en donde se trate de reforzar a las actitudes positivas de cada empleado a través de reconocimientos de los supervisores, de manera más tangible o perceptible.

Se considera a la motivación intrínseca como una mejor opción que la extrínseca, pero en la práctica, se puede observar que se necesitan las dos de forma complementaria, en donde una apoye a la otra y viceversa, ya que la carencia de una de ellas, provoca que no se de un equilibrio en la motivación completa. De tal manera que si se tiene gusto por lo que se realiza, pero no están reconociendo el trabajo como debería de ser, entonces, por mucho que se sienta a gusto una persona, no estaría satisfaciendo sus necesidades de autorrealización, quedándose siempre en los estratos bajos o intermedios de sus necesidades, tal vez satisfaciendo algunas básicas, para ir sobreviviendo, o las de pertenencia al sentirse parte de una organización, tal vez las de seguridad, pero nunca llegarían a la escala más alta, sólo se llegaría a través de un solo canal: el ascenso. La empresa no puede soportar su política de motivación extrínseca sólo en eso, ya que los resultados se manifestarán con muy poco impacto

Otra de los aspectos que resaltaron mucho a la vista es que el compromiso organizacional que se da en algunas personas: principalmente se trata del afectivo, ya que se sienten identificados con los valores y filosofía de la empresa.

Esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia la Comercial Mexicana, sin embargo, se demuestra que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo. Como se observa, el que estén implicados con un compromiso afectivo no implica necesariamente que a través de él se obtiene la retención de empleados.

Por lo mencionado en las líneas anteriores, se puede inferir que la satisfacción laboral como determinante de la rotación de personal no es causa principal de la alta rotación de personal, ya que se encontraron a unos colaboradores que aparentemente están contentos con lo que hacen y en su empleo. La satisfacción laboral es un factor que se puede considerar poco significativo para explicar la causalidad del nivel de deserciones.

Finalmente, hay que resaltar la importancia de la tercera variable: motivación extrínseca. Ya se había mencionado algo de esto en párrafos anteriores, con respecto a los ascensos, pero ahora se toman en cuenta factores de más relevancia y muy polémicos como son: el sueldo y las gratificaciones.

Estos dos aspectos están en el meollo del asunto, ya que en esta variable, hay un consenso general de encontrarse poco motivados en este sentido.

La opinión que frecuentemente se daba, era la de que se encontraban en una tienda que no retribuía óptimamente sus labores, y tenían el deseo de que se incrementaran un poco los sueldos, pero estaban conscientes de que tal vez este no era el mejor momento para ello, debido a las circunstancias exógenas y la época de no muy buena bonanza de Comercial Mexicana.

No obstante, este deseo frustrado, considerando que las personas que trabajan, lo hacen porque en verdad necesitan trabajar, viene a ser un determinante poderoso para que la gente busque mejores oportunidades a corto plazo, no esperando a cumplir determinados años para ascender a un nuevo puesto. Sus objetivos son de corto alcance, esto no debe de extrañar, ya que las condiciones en que se viven actualmente presionan duro para que las personas busquen oportunidades en donde puedan recibir mejores retribuciones, y si se encuentran en el sector este tipo de oportunidades no dudarán en dirigirse hacia ellas.

Por lo tanto, puede deducirse de lo mencionado, que esta variable: motivación extrínseca, sí es una causa para que la gente se vaya a buscar nuevos empleos que le retribuyan como quisieran rápidamente.

Se menciona nada más al sueldo como principal factor, porque no existe otra forma de estimular exteriormente a los colaboradores en el corto plazo, ya que a largo plazo se tienen contempladas otras formas como se había dicho: a parte de los ascensos, la caja de ahorro o las prestaciones superiores a las de la ley (en cuestión al aguinaldo principalmente). Estas últimas son buenas recompensas, pero sólo se dan si la gente está decidida a quedarse por un tiempo prolongado.

En términos generales, la principal causa de rotación de personal, se debe a la poca motivación extrínseca que otorga la tienda, considerando a este factor como el determinante de la deserción del personal, aunque también se podría considerar en menor medida, pero no sin dejar de ser importante, el hecho de que no hay

programas que reconozcan el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores, aunque esto no es tan importante para ellos, no estaría de más reforzar las actitudes positivas derivadas de la alta motivación intrínseca, si no se tienen los medios para tratar de satisfacer la principal demanda.

A través de ello, se lograría fomentar el orgullo de cada persona, tratar de que se sienta contento no nada más con lo que realiza, sino también porque sabe que su trabajo es valorado, para que estando más motivados, en ese sentido, logren una mayor productividad. También se pueden reconocer la brillantez de algunas ideas que surjan, considerarlas y las mejores llevarlas a cabo, pues siempre un trabajo en equipo y que tenga los suficientes conocimientos (el saber hacer de los trabajadores) dará como resultado una mejora considerable en el trabajo. Pequeños detalles hacen la gran diferencia en momentos difíciles, se pretende decir que no importa tal vez que inmediatamente se incremente los sueldos, probablemente si se comienza con programas de reconocimientos, podría ser el comienzo de un personal mejor motivado extrínsecamente y partir de ahí para que den todo lo mejor de sí, lo reflejen en su trabajo, traten lo mejor que se pueda al cliente y buscar estrategias para competir de manera eficaz para lograr elevar sus ventas y así, finalmente poder aumentarles el sueldo.

Como se ve, no es nada sencillo el llegar al objetivo final, pero toda carrera empieza con un pequeño paso y si se logra avanzar con sinergia entre organización/empresa, los resultados pueden llegar a ser asombrosos.

No hay que olvidar nunca que la principal fuente del éxito de una compañía son las personas, que es un recurso muy valioso y que si se le sabe gestionar de manera correcta, propiciando a su vez su desarrollo personal, se logrará mantenerla dentro de la empresa. Siempre hay que tomar en cuenta que este recurso tiene que ser tratado con respeto y deben formar parte del éxito empresarial, además de ser reconocidos cuando han participado con esfuerzo en el logro de resultados.

Como última observación, Comercial Mexicana tiene un personal valiosísimo, con ganas de trabajar y a gusto en sus instalaciones, no hay que desperdiciar tales características, ya que todos tienen un amor hacia su trabajo, y esto es un aspecto que puede ser considerado inclusive como ventaja competitiva. Todo es cuestión de mirar y de analizar lo aparentemente obvio y de lo cuál se hace cotidiano, y saber identificar desde dónde se puede partir para salir adelante y Comercial Mexicana lo tiene, no cabe duda.

BIBLIOGRAFIA

Davis y Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición. Ed. Mc Graw Hill, 1991

M.Hudgets, Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones. Ed. Interamericana, 1983

Rugarcía Torres Armando, El factor humano en la empresa, cuadernos FICA, México 1998.

Hellriegel, Slocam, Woodman. Comportamiento organizacional Ed. Soluciones empresariales, Octava edición.

Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall, Octava edición.

Rodríguez Estrada Mauro, Psicología de la organización. Manual de Seminarios Vivenciales, Ed. Trillas, Segunda edición.

<http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion2htm>

<http://www.gestión del conocimiento.com/fabiánramírez.htm>

<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl/Art126>

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/grupos.htm>

<http://www.empleonet.com.mx/htm/rotación.html>

<http://www.incae.ac.cr/ES/egresados/Incaistas>

<http://www.netmedia.info/busines/artículos.php>

APÉNDICE

ESTUDIO DE CASOS

CASO 1.

MUEBLES INDUSTRIALES S.A.

El gerente de Muebles Industriales S, A. (MISA) consideraba crítico tener una rotación de inventario igual o superior a 5 veces en el año, pues bajar de ese número implicaba costos importantes en intereses y obsolescencia de mercadería. En la última reunión con sus ejecutivos había expresado su complacencia por haber logrado una rotación de 6. Sin embargo, muy preocupado porque la gerente de recursos humanos le estaba solicitando la contratación de más personal para poder cumplir con sus objetivos. El argumento expuesto ella era que para atender las solicitudes de reclutamiento de nuevo personal era necesario contratar un asistente adicional.

La situación anterior se debía a que la rotación del personal era de aproximadamente el 80% anual. La tasa de rotación mensual se calcula así:

de egresos de personal en el mes

Tasa de rotación = $100 \frac{\text{mensual Promedio del tamaño de la fuerza de trabajo en el mes}}{\text{mes}}$

Este índice no era analizado en las reuniones de evaluación que hacían mensualmente: Como en este caso, muchas empresas solamente se preocupan de analizar los indicadores financieros.

Vale la pena hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es la medición de la rotación del personal?
- ¿Cuáles y cuántos son los costos de la rotación de personal?
- ¿Por qué las empresas tienen alta rotación de personal?
- ¿Qué implicaciones en las utilidades futuras de la empresa, tiene una alta rotación de personal?

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y éste debe ser lo más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio. Para la gerencia de MISA fue una sorpresa enterarse de una rotación de tal magnitud por lo que ordenó determinar cuánto le estaba costando a la empresa del por qué esta rotación era tan alta.

Los costos de la rotación del personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado. La gerencia de personal de MISA decidió utilizar la herramienta del

Costeo Basado en Actividades (CBA) para determinar el costo de rotación de un operario de planta, un oficinista y un vendedor. El costeo basado en actividades identifica las actividades o tareas que se realizan en un proceso para lograr un resultado esperado, ejemplo:

- a) El proceso de contratar una persona (Reclutamiento),
- b) El proceso de mantener a esa persona en la empresa (Mantenimiento) y
- c) el proceso de separación de la empresa de esa personan (Cesantía).

Al analizar estos procesos se determinaron 23 actividades cuyos costos se muestran a continuación:

1.

PROCESO	ACTIVIDADES	COSTO POR MES:
Reclutamiento	6 Actividades	\$2,919
Mantenimiento	12 Actividades	7,511
Cesantía	5 Actividades	1,466
Total	23 Actividades	\$ 11,906

Estos valores incluyen los costos del personal del departamento de recursos humanos y de los ejecutivos involucrados en las diferentes actividades, los recursos que este personal consume para realizar estas actividades, los costos de anuncios en periódicos y otros medios. No incluye lo retribuido por concepto de prestación que recibe el empleado al retirarse de a empresa. Uno de los costos más importante es el costo del tiempo de los ejecutivos en el proceso de reclutamiento y cesantía.

Tomando como referencia tres puestos típicos de la compañía, se logró determinar los costos de rotación por persona, como se muestra a continuación:

2.
Posición Costo:

Operario de la planta	\$ 619
Oficinista	3,472
Vendedor	7,254

Se entiende por rotación por persona cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata

El primer paso para poder tomar acción y reducir el nivel de rotación es investigar a fondo las causas que provocan que el personal no se quede por mucho tiempo en la empresa. Un análisis de los expedientes de cada uno de los que se habían retirado de la empresa en el último año, reflejó la siguiente información:

3.

MOTIVOS DE EGRESOS DE PERSONAL

No le gustó el trabajo	46
Abandonó el trabajo	34
Ineficiencia	25
Oferta de Empleo	16
Problemas personales/familiares	14
Sueldo	7
Indisciplina	5
Emigró de ciudad o País	2
TOTAL	149

Una acción inmediata que tomó la gerencia fue contratar un experto para que hiciera un análisis del clima organizacional, habiendo encontrado que no era muy favorable a la empresa y las principales causas eran:

1. Salarios poco competitivos
2. Contratación de personal que no cumplía con los requisitos del puesto
3. Ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado
4. Condiciones físicas de trabajo desfavorables

Una alta rotación del personal pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa. MISA estaba teniendo problemas con la calidad de sus productos y con el cumplimiento con el tiempo de entrega a los clientes. No había sacado nuevos productos al mercado y en el caso de los vendedores algunos habían ido a trabajar a la competencia, llevándose consigo clientes importantes que tenía en su cartera.

La primera decisión tomada por la gerencia fue establecer una política salarial competitiva con el mercado. Otra decisión inmediata consistió en definir los requisitos del puesto y el perfil del empleado. Se subcontrató a un profesional para crear una cultura de mejora continua, se analizó el proceso de producción, se eliminaron puestos y horas extras y parte de los ahorros se utilizaron para mejorar los salarios del personal que se quedó en la empresa. Un año después la rotación era del 24% anual, la planta se había reorganizado reduciendo a la mitad el espacio que se utilizaba, se redujo el inventario de productos en proceso y los costos en varios productos.

Conclusiones:

El análisis de la rotación del personal es tan importante como la rotación del inventario. Mientras una rotación de inventario alta supone mayor eficiencia, una alta rotación del personal puede significar poner en peligro el aseguramiento de la calidad y servicio al cliente, lo mismo que la innovación y un bajo costo de entrega al cliente. Por lo tanto, el índice de rotación de personal debe formar parte de las medidas de ejecutoria que la empresa debe implantar y analizarla con la misma frecuencia que se hace con otras mediciones. Vale la pena tener control de esta medida de ejecutor.

CASO 2.

ORGANIZACIONES DE TELEMARKETING

Agentes calificados + motivación = calidad

El personal del centro de llamadas o call centers son los "servidores virtuales" de las compañías. No tienen rostro para la mayoría de los clientes ni para los altos ejecutivos, pero las empresas dependen de ellos para múltiples operaciones: dar información y servicio, proporcionar soporte, tomar pedidos, vender bienes y servicios o hasta cobrar deudas.

Se supone que estos servidores virtuales son rápidos, saben de todo, se muestran serviciales y tienen trato amable... y están disponibles cuando el cliente los necesita. Se les exige resistir presiones, tolerar malos tratos de los clientes, llegar a tiempo y estar dispuestos a quedarse más rato si es necesario.

"Las empresas se están dando cuenta de que, si quieren mantener a sus clientes, deben escoger para el call center personal de calidad y saberlo conservar –dice Linda Lauritzen, de Manpower–. Pero esos empleados deben adecuarse a la cultura corporativa y llevarse bien con el resto del personal del centro de llamadas, para que el desempeño discorra sin tropiezos y el cliente no note discrepancias entre dicho personal."

En Estados Unidos, a pesar del estancamiento de la economía, que ha llevado a cerrar numerosos call centers, algunas empresas tienen dificultades para reclutar o conservar personal capacitado.

Según una encuesta sobre call centers realizada en 2001 por la consultora en recursos humanos William M. Mercer, la rotación o cambio del personal de servicio a clientes y ventas (incluyendo a los agentes que reciben llamadas y a los que las hacen) aumentó de 61% en 2000 a 94% en 2001.

La rotación del personal de captura de pedidos (o sea, que reciben llamadas) aumentó de 41 a 87% en un año, y se incrementó todavía más entre los agentes de ventas (que hacen llamadas), de 114% en 2000 a 187% en 2001.

Kim Witt, de Mercer, dice que pese a la situación económica y los despidos del personal de call centers, sigue habiendo gran demanda de agentes y supervisores. Los centros de llamadas –señala– siguen siendo un mecanismo eficiente que compite bien con el trato cara a cara.

La rotación de personal también se incrementó por lo que se refiere a los jefes o supervisores de los call centers. La rotación entre gerentes de equipo y de grupo tuvo un incremento de 78% en 2001, cuando en 2000 sólo había sido de 19%. La vieja regla que dice que la rotación de personal tiene una relación inversa con el nivel del puesto (es decir, cuanto más bajo el nivel, más alta la rotación) ha dejado de ser válida.

“Esta mayor rotación del personal supervisor de los call centers –dice Witt– puede tener varias explicaciones: supervisores poco capacitados; que se les esté obligando a tener a más personas bajo su mando o en su equipo (por ejemplo, más de 10, frente a unas cinco hace unos años) o más obligaciones (como llevar una bitácora estricta de la productividad de sus subordinados); también falta de perspectivas de ascenso (quizá el supervisor sólo aspire al único puesto superior dentro del call center, que es el cargo de gerente del mismo).”

Por otro lado, en Estados Unidos los sueldos no aumentan tanto como en años anteriores. Según el informe de Mercer, los presupuestos para aumento de sueldos se han fijado en 4.1 o 4.2% para 2002, mientras que para 2001 fueron de 4.4%.

La paga de los principiantes se incrementó en 2001 para los agentes que reciben llamadas (cobranzas, servicio a clientes y captura de pedidos); también para las ventas (recibiendo o haciendo llamadas), así como para manejo de cuentas. Bajó para agentes combinados que reciben y hacen llamadas y para el personal de soporte técnico.

¿Hay suficientes buenos agentes?

Los centros de llamadas cada vez exigen más a las personas que los atienden, las cuales a menudo deben manejar contactos multicanal: teléfono, IVR (respuesta de voz interactiva), correo electrónico y autoservicio web, además de ser ágiles, inteligentes y hábiles. Por otro lado, es preciso facultarlos para resolver las necesidades y problemas de los clientes.

Sin embargo, conforme se eleva el nivel de desempeño, se reduce el número de individuos que están a la altura. Para algunos expertos en personal, la calidad de los empleados que sólo han recibido educación media, y aun algunos que han llegado a nivel universitario, es demasiado baja: no están preparados para el servicio a clientes y menos para resolverles problemas; otros no son constantes (son impuntuales o no se esmeran en el trabajo); por otro lado, algunos que podrían ser buenos agentes carecen de motivación.

La mejor forma de conseguir y conservar empleados calificados es fijar de antemano cuáles son las aptitudes que se requieren para el puesto y luego apegarse a esa norma a la hora de reclutar y depurar a los aspirantes.

Las aptitudes deben establecerse de acuerdo con ciertos perfiles, como nivel de estudios que se busca, nivel social (por ejemplo, no aceptar a personas que tengan un tonillo en el habla, pero aceptarlas si van a atender una zona donde la gente habla así en general), buen trato, urbanidad y experiencia laboral.

Al momento de realizar la selección hay que estar seguros de que las herramientas que se emplean para evaluar son eficaces. Una encuesta con gerentes de centros de llamadas, realizada en el verano de 2001 por CallCenterCareers.com y FirstPerson, arrojó que las entrevistas telefónicas eran el

método más preciso y generalizado: 52% de 598 encuestados prefirió las evaluaciones por teléfono, seguidas del software de simulación de centro de llamadas (27%), exámenes por escrito (9%), entrevistas IVR (7%), preselección por sitio web (3%) y certificación de agentes (2%).

Las evaluaciones telefónicas son las más extendidas, dice el CEO y presidente de CallCenterCareers.com Bob Gills, porque así los entrevistadores escuchan cómo los aspirantes se comunican por teléfono, que será su herramienta principal una vez contratados. Ahora bien, no debe dependerse de una herramienta o prueba única para decidir si se contrata o no a alguien. Es preciso obtener un perfil integral, y para ello se requieren otras pruebas o consideraciones.

No mentirle al aspirante

No es aceptable que la descripción del trabajo que se le hace al aspirante, luego no coincida con lo que realmente éste va a encontrar en la vida cotidiana de la empresa. Si no es así, el personal se sentirá a disgusto y traicionado, y el resultado será que su rendimiento quedará al nivel de personal menos calificado. Esto parece obvio, pero en la práctica se ve que la persona tiene que contestar correos electrónicos, aunque no se le especificó al contratarla, o incluso participar en chats de texto (no hablando), pero quizá le cueste comunicarse por escrito, mas no hablando. Resultado: rotación de personal.

Al personal calificado hay que buscarlo donde se reúne. El ciberespacio se está convirtiendo en ese lugar, abierto las 24 horas los siete días de la semana. Un sondeo de 1,000 encuestados en línea, realizado entre diciembre de 2001 y enero de 2002 en el sitio web del centro de llamadas de Manpower, indicó que 63% prefería buscar empleo por internet, frente a otros métodos, como los anuncios clasificados o las compañías de empleo. El reclutamiento y la depuración por internet, aunados a la depuración por teléfono de las personas que llaman después, son menos costosos que los anuncios por teléfono y la depuración telefónica sola. El reclutamiento por internet puede costar tan sólo \$100 pesos por candidato contratado, en comparación con \$1,000 pesos o más cuando se recurre a los anuncios en los diarios. También ahorra tiempo en comparación con otros métodos.

Manpower utiliza su sitio web para reclutar agentes de call centers para clientes específicos. Un 40% de los candidatos que visitan el sitio son sometidos a una preselección.

Sin embargo, en comunidades pequeñas, internet podría no ser un medio de búsqueda apropiado para quienes buscan empleados, porque los candidatos excelentes tal vez no tengan acceso a internet. En este caso, además de los anuncios clasificados sirven muy bien los anuncios por radio.

Recurrir a agencias de personal y bolsas de trabajo es otra opción. Por lo regular ofrecen excelentes servicios de preselección y reclutamiento, además de que tienen reservas de empleados calificados que pueden suplir ausencias.

Para conservar al personal

Conservar al personal requiere de una táctica especial porque a menudo el personal de call centers tiene pocas perspectivas a futuro, máxime que con frecuencia los centros de llamadas se encuentran en oficinas separadas o apartadas del resto de la empresa. (Por otro lado, mucho del personal del centro de llamadas, excepto quizá en soporte técnico, carecen de títulos universitarios y, por tanto, tampoco pueden aspirar a altos puestos).

Existe una correlación directa entre la falta de perspectivas a futuro y la rotación de personal. Un estudio publicado en febrero de 2002 por Radclyffe Group informó que casi 90% de los agentes dijeron que su trabajo les disgustaba por la falta de oportunidades para crecer profesionalmente y planeaban irse en menos de un año.

Una encuesta para averiguar por qué los empleados de call centers están insatisfechos con su empleo, realizada por CallCenterCareers.com y publicada en enero de 2002, reveló que 26.4% citó la falta de oportunidades de avance, y 24.2% consideró que no se les pagaba lo justo. Otras fuentes de insatisfacción fueron la falta de reconocimiento por el esfuerzo (20.4%), tareas tediosas o que no presentan retos (17.8%) y capacitación insuficiente (11.2%).

Las solución está en ofrecer rutas laterales de ascenso, como pasar de agente telefónico a agente de correo electrónico o de un equipo a otro, o rutas verticales, como tratar directamente con empresas cliente, en vez de con el público general; asignar clientes de calidad a los agentes (como si se tratara de pasajeros de primera en un avión) y llegar a jefe de equipo. De esta manera, el personal puede ver una perspectiva de mejora. Además, puede premiarse con más sueldo la capacidad para resolver problemas o saber manejar a clientes difíciles o quejumbrosos.

Más aún, es posible ofrecer una escapatoria del centro de llamadas. Por ejemplo, puede ofrecerse a los mejores agentes que atienden a grandes consumidores y empresas el llegar a ser gerentes de cuenta, para atender únicamente a clientes específicos. Los agentes que se inician en el área de servicio a clientes de una aseguradora o de una empresa de bienes raíces pueden aprender a ser corredores.

El personal de soporte técnico, desde luego, tiene oportunidad de avanzar a niveles más altos. Para ello hay certificaciones de tipos de soporte que los interesados pueden tramitar.

Recompensas

El informe Radclyffe descubrió que en empresas con empleados muy satisfechos, el personal de call center es sometido a desafíos, como aprendizaje continuo, desarrollo profesional y elevadas normas de desempeño. En estas empresas, los jefes de call center valoran más la calidad del trato que se da al cliente, que propiamente el trabajo realizado.

La forma en que los gerentes de centros de llamadas supervisan el trabajo de los diferentes equipos también afecta la retención y el desempeño. Una cosa es asesorar y sugerir formas de mejorar el desempeño de los subalternos y otra actuar como policías, castigando por infracciones (como no cumplir con objetivos de desempeño). De las dos técnicas, la asesoría es la más eficaz.

Casi toda la gente se desempeña mejor y quiere quedarse más tiempo en la empresa si su supervisor adopta un estilo de asesoría positiva y constructiva que facilite el aprendizaje de superación, en vez de atemorizar e inhibir el crecimiento y el desempeño. Por ello, es recomendable medir y recompensar la actuación de los supervisores o jefes de equipo, con base, en parte, en su capacidad para reclutar, depurar y conservar al personal.

Recompensar a los supervisores con incentivos monetarios o de otro tipo, como un horario flexible, transporte o guardería en el mismo edificio, puede ayudar a conservar en la empresa a jefes eficientes y valiosos.

Ningún programa de incentivos, por bien planeado que esté, puede sustituir unas buenas prácticas gerenciales. El plan de incentivos es sólo un aspecto del arsenal que tiene a su disposición un gerente para mejorar la actuación de su personal.

Al decidir qué incentivos ofrecer, conviene que el gerente consulte con los jefes de equipo. Y al establecer sus programas de reconocimiento y recompensas, no se debe pasar por alto a los empleados constantes. Éstos son aquellos que tal vez no tienen un desempeño espectacular, pero siempre llegan puntualmente, toman pocos días de incapacidad, cumplen con las expectativas y no protestan si a veces se tiene que quedar más tiempo.

Otra herramienta de retención es ofrecer la opción de trabajar desde su casa a quienes han demostrado que pueden trabajar sin supervisión y que tienen una firme autodisciplina. Dado que el trabajo a distancia elimina la necesidad de transportarse diariamente, lo que es costoso y cansado, ofrece una mejor calidad de vida en sustitución de la promoción profesional. Según el consultor de trabajo a distancia John Heacock, permitir que los empleados trabajen desde su casa proporciona un aumento indirecto de ingresos (en Estados Unidos, de \$4,000 dólares al año), gracias al ahorro de gasolina y gastos en ropa. Además, el trabajo a distancia hace que los turnos de la tarde, noche y fin de semana sean más aceptables y permite que los call centers llenen esos turnos sin recurrir al outsourcing.

Recompensar a los agentes y equipos con regalos es un método muy utilizado para fomentar un desempeño excelente y retener al personal. Según el Incoming Calls Management Institute, los obsequios ocupan el tercer lugar en los incentivos que ofrecen los centros de llamadas, detrás del reconocimiento y los premios, pero delante de los aumentos de sueldo y la promoción.

La próxima vez que un agente eficiente le diga que se va de la empresa, averigüe

por qué lo hace y haga algo al respecto: motíVELO. No importa qué tipo de incentivos le ofrezca: un DVD, un viaje, un bono o un día de descanso; simplemente déjele saber que él es importante para usted.

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Sexo: _____ Tiempo que ha laborado en la empresa: _____
Edad: _____

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. Me gustan las tareas que realizo:
SI _____ MAS O MENOS _____ NO _____
2. Mi puesto de trabajo representa un reto en mi vida:
SI _____ MAS O MENOS _____ NO _____
3. Encuentro que mi trabajo es:
DESAFIANTE _____ MODERADAMENTE DESAFIANTE _____ POCO
DESAFIANTE _____ NADA DESAFIANTE _____
4. En mi trabajo hago buen uso de mis habilidades y destrezas:
SI _____ NO _____
5. Mis aportes e ideas son considerados por la empresa:
SI _____ OCASIONALMENTE _____ NO _____
6. El grado de libertad para expresar mis opiniones es:
ELEVADO _____ MEDIANO _____ MINIMO _____
7. La empresa se preocupa por la calidad de vida de los empleados:
SI _____ OCASIONALMENTE _____ NO _____
8. Las recompensas (salarios, bonificaciones y ascensos) son equitativas:
SI _____ MAS O MENOS _____ NO _____
9. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son armónicas:
SI _____ MAS O MENOS _____ NO _____
10. En el trabajo tengo oportunidad de hacer cada día lo mejor que hago:
SI _____ AVECES _____ NO _____
11. Sé lo que se espera de mí en el trabajo:
SI _____ EN OCASIONES _____ NO _____
12. Tengo los materiales y equipos necesarios para hacer mi trabajo bien:
SI _____ EN OCASIONES _____ NO _____
13. En el último mes he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo:
SI _____ NO _____
14. Mi supervisor o alguien en mi trabajo parece preocuparse por mí como persona:
SI _____ SOLO MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO _____ NO _____

15. En mi trabajo mis opiniones son tomadas en cuenta:

SI _____ A VECES _____ NO _____

16. Hay alguien en mi trabajo que estimule mi desarrollo:

SI _____ NO _____ POCOS _____

17. La misión o propósito de la empresa en donde trabajo me hace sentir que mi trabajo es importante:

SI _____ NO MUCHO _____ NO _____

18. En los últimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso:

SI _____ NO _____

19. En este último año he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y de crecer:

SI _____ MUY POCO _____ NO _____

20. Recibo buena capacitación para realizar mi trabajo efectivamente:

SI _____ NO _____

21. Los compañeros de trabajo se tratan con respeto unos a otros:

SI _____ ALGO _____ NO _____

22. En general, considero que la empresa en donde trabajo es manejada efectivamente y está bien dirigida:

SI _____ NO _____

23. Con la realización de mi trabajo siento que también me desarrollo personalmente:

SI _____ NO _____

24. Puedo tomar decisiones en cuanto a la realización de mi trabajo:

SI _____ A VECES _____ NO _____

25. Recibo incentivos monetarios (bonos, premios, dinero) cuando realizo bien mi trabajo (logro superar metas, etc.):

SI, CON FRECUENCIA _____ MUY ESPORÁDICAMENTE _____ NO _____

26. Cuando me desempeño bien en mi trabajo, ¿aumentan las posibilidades reales de ser promovido?

SI _____ NO _____

27. Desempeño bien mis labores porque espero recibir algo a cambio:

SI _____ NO, ME GUSTAN MIS LABORES _____

SUGERENCIAS:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

ENTREVISTA AL PERSONAL

- 1.- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- 2.- ¿Qué es lo que más le desagrada?
- 3.- ¿Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo?
- 4.- Si pudiera hacer algún cambio, ¿cuál sería?
- 5.- ¿Se considera un empleado satisfecho?
- 6.- ¿La empresa lo trata como gente valiosa?
- 7.- ¿Ha sido promovido en alguna ocasión?
- 8.- ¿Qué opina de las recompensas que da Comercial Mexicana?
- 9.- ¿Recibe usted información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación?
- 10.- ¿Cómo le gustaría que reconocieran sus logros a favor de la empresa?
- 11.- ¿Cómo los reconoce Comercial Mexicana?
- 12.- ¿Se identifica con los valores y filosofía de la empresa?
- 13.- ¿Cuál es el motivo principal de que usted siga trabajando en Comercial Mexicana?
- 14.- ¿Se siente usted motivado?
- 15.- ¿Qué fomenta su motivación?
- 16.- ¿Considera que es prudente manifestar sus opiniones?
- 17.- Si pudiera comparar su tienda con un auto, ¿con cuál de éstos lo compararía?
 - a) un modelo clásico
 - b) un bocho
 - c) uno del año

¿Por qué?
