



POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, EN  
MENSAJERIAS EXPRES MD, S. A. DE C. V.

JAVIER LEDESMA CELIS

Asesor: DR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET.

2005

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

**Unidad: IZTAPALAPA**

**División: CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES**

**Grado: LICENCIATURA**

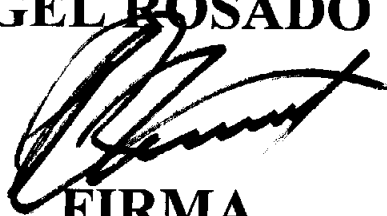
**Nombre del Trabajo:**

**POSIBLES CAUSAS DE LA ROTACIÓN  
DEL PERSONAL EN MESAJERIAS  
EXPRES MID, S.A. DE C.V**

**Nombre : JAVIERLEDESMA CELIS**

**Nombre del Asesor:**

**MIGUEL ÁNGEL ROSADO CHAUVET**



**FIRMA**

**Fecha:**

**MARTES 31 DE ENERO DE 2006**

<b>INDICE</b>	<b>Pag.</b>
Introducción	2
Marco teórico	3
Factor humano de la organización	4
<b>ABSENTISMO</b>	4
Conceptos básicos	4
Medición y cuantificación	5
Efectos y repercusiones	5
Investigación	7
Intervención para reducir el absentismo	8
<b>ROTACIÓN</b>	11
Conceptos básicos	11
Magnitud e importancia de la rotación	12
Medición y cuantificación	12
Incidencia y repercusiones	13
Investigación sobre rotación	14
Modelos de decisión de rotación	15
<b>MOTIVACIÓN</b>	16
El equipo de trabajo como fuente de motivación	16
<b>TEORIAS CLASICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN</b>	17
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow)	17
Teoría de Higiene- Motivación (Frederick Herzberg)	18
<b>TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN</b>	19
Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) (Alderfer)	19
Teoria de las tres necesidades (David McClelland)	20
<b>ANÁLISIS</b>	21
Teorías de Contenido Motivacional	22
Teorías del Proceso Motivacional	23
Preguntas de investigacion	24
Objetivos	24

Planteamiento del problema	25
Planteamiento de hipótesis	25
METODOLOGIA	26
Sujetos	26
Instrumentos	26
Procedimiento	26
Definición de variables	27
RESULTADOS	28
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	30
Bibliografía	32
ANEXO 1	34

# INTRODUCCIÓN

La investigación en empresas medianas a nivel nacional, no ha sido tomada con mucho interés por parte de los diferentes investigadores, ya sea profesionales o aquellos que por alguna circunstancia se ven en la necesidad de llevar a cabo alguna. Aunado a este aspecto también es necesario que la investigación se realice con objetivo imparcial en el que el resultado sea beneficioso para todos los actores o componentes que se vean afectados por esta investigación (investigador, alumnos, maestros, universidades y sobre todo la propia empresa), de tal manera que les permita tomar dichos resultados en otras investigaciones similares o establecer estrategias o controles acordes con las características propias de dicha empresa. Entre otros factores están la de una preparación escasa en cuanto a una formación adecuada como investigadores, es decir no se forma al alumno como un investigador potencial que pueda encontrar aquellos elementos importantes o trascendentes en su investigación y que de alguna manera provoca que se vaya de un lado al otro sin tener una estrategia que le permita capturar todos los elementos en su máxima expresión de la forma más natural posible.

Dentro de los principales elementos que conforman una organización, marcan la pauta para el crecimiento de toda su producción y representan el ideal de dicha empresa, es el factor humano, el cual tiene su más elemental expresión en la gran movilidad y satisfacción que se presenta en cada uno de dichos elementos.

Por eso este trabajo de investigación considero de vital importancia conocer como es que este capital humano se ve afectado en sus expectativas y en sus aspiraciones ya que se van conformando de acuerdo a su entorno exterior, siendo su principal el deseo de quedarse en la empresa o el de abandonarla, si es que cumple o no cumple con las expectativas buscadas por el trabajador.

Además de estos aspectos también se considero importante conocer como es que la motivación hoy en día puede jugar un papel crucial en la percepción que se tiene por parte de los trabajadores hacia los objetivos personales que estos buscan consolidar en el desarrollo de su trabajo. Y que mejor manera que el de analizar estos dos grandes factores en el entorno de una empresa mediana que presenta una gran rotación de personal,

buscando siempre en dicha investigación encontrar él por que las condiciones que presenta esta empresa afecta en el deseo de los trabajadores en quererla abandonar. Es una característica importante dentro del pensamiento empresarial mexicano el hecho de que se quiera resolver los problemas de una forma no científica la cual no analiza a fondo los problemas suscitados y por ello no se resuelven de la mejor manera. Por lo que esta investigación a sido diseñada como un soporte en la resolución del grave problema que aqueja a la organización investigada, siempre con una intención de ayudar y nunca de tratar de querer hacer menos a los dueños o aquellos que toman decisiones dentro de la empresa.

## **MARCO TEÓRICO**

### **EL FACTOR HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN**

Las conductas más estudiadas, con relación a los bajos niveles de satisfacción laboral (SL) son el absentismo y la rotación, asociándose la productividad con los altos niveles de SL. Parece haber un cierto acuerdo en que las actitudes que dan lugar a una alta SL, se asocian a niveles elevados de productividad e implicación en el trabajo.

Aunque las causas que ocasionan el absentismo y la rotación son muy variadas y complejas, en términos generales se puede afirmar que existe una correlación de carácter negativo entre el absentismo y la rotación, con respecto a la SL.

La escuela de relaciones hipotetizaba que la SL ejercería un efecto de tipo causal sobre el rendimiento del individuo, de modo que un empleado satisfecho estaría más motivado a realizar mejor su tarea. Los estudios empíricos, sin embargo, no han dado apoyo a esta hipótesis. Lo que se podría admitir, a lo sumo, es que ambas variables pueden estar correlacionadas, en algunas ocasiones a través de vías indirectas, sin que podamos hablar de una relación causal y directa propiamente dicha.

Otros autores (Porter y Lawler, 1968) citado por Robbins, S. (1996) sostienen que dicha relación se da de un modo inverso, de modo que la SL más que determinar el nivel de ejecución, es determinada por éste y por otras variables que de modo circular se influyen mutuamente entre sí llegando incluso a neutralizarse en algunos casos. Según este enfoque una elevada productividad sería, precisamente, la que permitiría conseguir valores

importantes para la persona (siempre que no se elimine el placer de alcanzarlos) y, por tanto, disfrutar de una elevada SL.

Para Toates, Frederick.(1989), lo más probable, es que tanto la SL como el rendimiento, estén afectados, conjuntamente, por las experiencias del empleado en el trabajo.

Dada la enorme co-relacion que existe entre las variables de rotación y absentismo, en cuanto a los factores y elementos en común, tendremos que hacer un énfasis a lo que se entiende y comprende por absentismo así como sus factores y repercusiones, para poder tener un panorama y los elementos que nos permitan entender mejor el fenómeno de la rotación laboral.

## **ABSENTISMO**

El abandono laboral de los empleados tiene su origen en experiencias de presión y tensión, provenientes del puesto de trabajo y de la organización, que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a conductas de inadaptación en las que se pierde una gran cantidad de energía laboral.

### **Conceptos básicos**

El absentismo es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo. Algunas causas de absentismo son involuntarias, como los problemas médicos, las obligaciones legales o familiares, y otras, por el contrario, son voluntarias.

Existe un cierto consenso entre los investigadores sobre algunos tópicos básicos procedentes del cuerpo de investigación científica realizada (Rhodes y Steers, 1990) citados por Villalba, O. (2001)..

Así, podemos afirmar que el absentismo se distribuye uniformemente entre organizaciones, grupos y países muy diversos, es costoso para la organización y para el individuo, está influenciado y se ocasiona por una constelación de diferentes factores interrelacionados entre sí y está asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas.

### **Medición y cuantificación**

La medición del absentismo es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la investigación actual, puesto que no hay un acuerdo unánime sobre los índices universales a utilizar, empleándose principalmente en la actualidad las magnitudes de frecuencia y duración.

Las medidas de magnitud, miden el tiempo perdido por el empleado, durante algún periodo de tiempo. El tiempo perdido se mide en horas y días. Estas magnitudes se emplean tanto por las organizaciones como por los investigadores (Davis, K. y Newstrom, J. (1997).):

Numero de horas de absentismo al año

Número total de empleados

Las medidas de ocurrencia o frecuencia, indican el número de episodios de ausencia en un periodo particular de tiempo. Hay diferentes variantes en función de si el empleado estuvo ausente durante un periodo de tiempo de dos meses, o sólo uno o dos días.

Para evitar la ambigüedad en el cálculo deben definirse con precisión los acontecimientos, la determinación del periodo más apropiado de medida, los días omitidos de contabilización y el nivel de análisis (Atkin y Goodman, 1984) citado por Madsen, K. (1972)..

Las medidas de duración del absentismo se centran en dos vías:

Total días de absentismo

Frecuencia absentismo

Total días de absentismo

Relación días de trabajo

Los problemas asociados a la medida de la duración son similares a los referidos sobre medidas de frecuencia, debiendo definirse con exactitud el numerador, la relación de los días de trabajo (denominador), las consecuencias del absentismo de larga duración, así como el posible efecto de anclaje natural o “adherencia”.

### **Efectos y repercusiones**



El absentismo acarrea, inevitablemente, problemas organizativos, ya que las sustituciones requieren adiestrar al nuevo operario, o realizar horas extraordinarias para compensar la ausencia del absentista.

Especial atención merecen los efectos que el absentismo produce en los propios sujetos absentistas, en sus compañeros de trabajo, en el grupo de trabajo, en la organización, en otras organizaciones y el medio social (Goodman y Taquín, 1984) citado por Madsen, K. (1972). Produce también un aumento del consumo de medicamentos, que se utilizan para justificar la ausencia laboral (cuando ésta es simulada). Esto, a su vez, sobrecarga los servicios médicos, por utilización indebida de equipos, facultativos, personal y material sanitario (radiografías, análisis, etc.) incrementándose también los gastos de la economía familiar por este motivo.

Para el individuo, sin embargo, el absentismo puede suponer una estrategia para reducir su estrés laboral Dessler (1991). y con ello mejorar el desempeño de sus roles familiares con los hijos y el cónyuge, al disponer de más tiempo para ellos y para la práctica de sus aficiones favoritas.

En cuanto a las consecuencias negativas, con el absentismo se reducen los ingresos familiares y se fomenta una actitud que, a la larga, se traduce en indisciplina, así como una cierta distorsión de la senso percepción de la realidad, que incrementa la posibilidad de sufrir accidentes y otros desajustes adaptativos (Johns y Nicholson, 1982; Mowday, Porter y Steers, 1982) citados por Robbins (1996).

A los compañeros de trabajo, el absentismo les proporciona ciertas oportunidades, al tener que realizar nuevas y diferentes tareas, que implican el desarrollo, ensanchamiento y/o enriquecimiento de sus puestos de trabajo. Pero los aspectos negativos acarrearán un aumento de la carga de trabajo sin un beneficio económico reconocido, estando obligados a realizar nuevas actividades sin conferirse la responsabilidad adecuada.

Muchos accidentes laborales surgen en este contexto, porque los sustitutos no se han familiarizado suficientemente con la tecnología o las nuevas tareas. Así mismo, los conflictos interpersonales suelen manifestarse especialmente en el momento de la reincorporación al trabajo del absentista.

En los grupos integrados de trabajo, las consecuencias positivas y negativas que el absentismo ocasiona son similares a las descritas más arriba. Si las operaciones se realizan interdependientemente entre los miembros del grupo, el absentismo facilitará aun más las relaciones ya existentes, reforzando el trabajo en equipo.

Los aspectos negativos tienen que ver con las dificultades que surgen para incorporar a los sustitutos adecuados, procurando que no se ocasionen problemas de coordinación interna en el desarrollo normal del trabajo. La productividad también sufrirá disminuciones a causa del absentismo.

En el nivel de la dirección de la organización, es necesario considerar todas las implicaciones y los costes asociados al absentismo, existiendo estrategias empresariales muy diversas para afrontar este problema.

Como se desprende de lo anterior, el absentismo cumple también ciertas funciones adaptativas, (además de las disfunciones y de los costes económicos) al reequilibrar y compensar algunos de los problemas creados por el propio sistema cultural y organizativo, sobre el que se apoya la sociedad actual.

## **investigación**

Exploraremos seguidamente las principales tendencias de conceptualización teórica, medición y análisis científico, realizadas sobre el absentismo como campo de estudio e investigación.

Olivares, Socorro. (1993) a partir de la revisión realizada sobre la literatura, ordena los modelos explicativos en tres categorías:

En primer lugar, identifica los “modelos de evitación laboral”, en los que la conducta absentista es considerada como una fuga ante experiencias negativas de trabajo.

En segundo lugar, los “modelos de ajuste laboral” en los que el absentismo se considera como el resultado de la forma en que responde el empleado a los cambios o renegociaciones sobre las condiciones de vigencia del contrato psicológico establecido.

Por último, los “modelos de decisión”, en los que la conducta absentista es entendida, principalmente, como una decisión racional (o casi racional), sustentada en valores de abandono.

Completando éstos, se encuentran los “modelos integrados”, que intentan ir más allá de los parámetros propuestos por los anteriores modelos, y ofrecen una visión más completa sobre las causas concurrentes del absentismo (Nicholson, 1977, Steers y Rhodes, 1978, 1984) citados por Villalba (2001).

### **Intervención para reducir el absentismo**

El absentismo laboral, como hemos visto, no solo tiene consecuencias negativas, sino que, en algunos casos, cumple funciones adaptativas, dependiendo de la óptica que se adopte para efectuar el análisis.

Por lo tanto conviene tener presente que las intervenciones que pueden realizarse para el control y reducción del absentismo, han de partir de una concepción de la organización como sistema abierto, en el que todos los subsistemas influyen en todos, de forma que las actuaciones deben ser preferentemente globales más que puntuales para que sean efectivas.

De acuerdo con el modelo de Steers y Rhodes (1978) ) citados por Villalba (2001), dos variables condicionan la asistencia del empleado: La motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia.

En cuanto a la motivación de asistencia, habría que señalar que es influida por la SL proveniente del puesto de trabajo que desempeña el empleado, por la supervisión que recibe de sus superiores, por las relaciones interpersonales que tiene, por las recompensas económicas que percibe, por el desarrollo profesional de su carrera, y por el grado de satisfacción que tiene con el funcionamiento global de la organización.

Por tanto, una forma básica de intervenir sobre el absentismo, consiste en mejorar las condiciones anteriores, para que el trabajo sea una experiencia enriquecedora y motivadora. En esta línea, caben las intervenciones de enriquecimiento del trabajo, rediseño de puestos, estudios de clima y formación de grupos y equipos operativos.

La implicación en el trabajo y el compromiso con la organización son dos dimensiones relevantes que también deben cuidarse de manera especial, favoreciéndolas al máximo para

que los empleados puedan realizar sus actividades laborales de forma constructiva. Asimismo, las limitaciones que impone la economía y el mercado de trabajo en cada momento también son importantes, como ya se ha señalado anteriormente, en la determinación de los niveles de absentismo.

Muchas compañías aplican con éxito sistemas de control y reducción de absentismo, en función de sus características intrínsecas y el mercado donde operan.

Los sistemas más utilizados consisten en la aplicación, individual y combinada, de métodos de refuerzo y castigo, tanto para incentivar como para extinguir las conductas de ausencia. Junto a éstos, también se aplican con éxito otros programas basados en modelar conductas sociales mediante aprendizaje vicario, tomando como modelos a los empleados que más asisten al trabajo regularmente.

La cultura absentista es otra vía de intervención, a través de la cual se puede actuar sobre el absentismo. Para ello, la organización a de investigar y prestar atención a los procesos informales de funcionamiento de los grupos, tratando de incorporar pautas y normas, culturalmente adecuadas, en un contexto de participación auténtica de los empleados.

Por último las características individuales también condicionan las conductas de absentismo, por lo que es necesario tenerlas en cuenta para poder intervenir racionalmente sobre éste a partir de un conocimiento exacto de las necesidades humanas que se asocian a factores sociodemográficos y a procesos de ciclo vital individual.

Junto a las características individuales, se deben considerar también otras dimensiones que, sin incidir directamente sobre la motivación de asistencia, ocasionan en muchos casos conductas de ausencia por dificultades materiales de asistencia, debidas a responsabilidades familiares por cuidado de enfermos, salud propia, transporte desde el domicilio al lugar de trabajo y otros factores similares.

Seguidamente pasaremos revista a otra conducta que, junto con el absentismo, constituye el bloque más importante de comportamientos de abandono y huida del trabajo. Nos referimos a la rotación.

Existen también otras formas de abandono como los retrasos, los accidentes, el bajo rendimiento en el puesto y un sin fin de conductas de escape de muy diversa naturaleza; sin embargo, las más importantes y estudiadas son estas dos.

La rotación, como tipología de conducta específica, guarda con el absentismo una serie de aspectos comunes sobre los que no incidiremos de nuevo, centrándonos únicamente en las dimensiones diferenciadoras de la rotación.

## **ROTACIÓN**

El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo.

### **Conceptos básicos**

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Se ha demostrado que la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral (SL) y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización (Porter y Steers, 1973), citados por Villalba (2001) de tal forma que los individuos altamente satisfechos, tienden a permanecer en la misma organización.

La rotación va unida al concepto de carrera profesional, entendida ésta como un proceso de “ciclo vital” que abarca todas las etapas de la vida profesional del individuo, pudiendo producirse la rotación en cualquiera de ellas.

La rotación adquiere una especial importancia durante los primeros años de la vida laboral de los jóvenes, periodo en los que éstos adquieren nuevas experiencias y en el que se decide, en gran medida, su actividad futura.

La rotación a través de diversas organizaciones es necesaria y positiva para el joven trabajador que se inicia en el mercado laboral, porque ésta le aporta un enriquecimiento y

un bagaje que de otra forma no podría obtener, brindando, al mismo tiempo, a las organizaciones una cantera de reclutamiento económica y, a veces, muy eficaz.

A medida que los individuos acumulan experiencia y consolidan la promoción en las etapas superiores de sus carreras, la rotación adquiere una importancia relativamente menor, teniendo mayor relevancia la rotación interna, las transferencias o los traslados geográficos dentro de la propia organización.

Pero no hay que olvidar que la rotación en las etapas maduras de la vida laboral del individuo, puede ofrecer también unas inmejorables oportunidades de cambio, al disponer el trabajador de una considerable experiencia acumulada, que puede ser utilizada con éxito en organizaciones diferentes, en las que se necesitan profesionales cualificados y experimentados.

### **Magnitud e importancia de la rotación**

La rotación dependerá en gran medida de las condiciones contextuales, económicas y del empleo del área y del mercado de referencia. Así, el tamaño y la tecnología del contexto donde operan las empresas, junto con la riqueza económica y la tasa de paro que exista en un momento dado, van a condicionar los índices de rotación.

De tal forma que en una zona con un tejido industrial enriquecido y en expansión, el nivel de rotación de los empleados puede ser muy alto, mientras que en la misma zona pero en un mercado diferente, con otra dinámica económica, la rotación puede ser más baja durante el mismo periodo de tiempo estudiado.

En general, y por las razones aludidas, en épocas de expansión y crecimiento suele haber una mayor tasa de rotación, mientras que en períodos de recesión y de paro elevado, la rotación es menor. Otras características que condicionan la rotación son la densidad demográfica y la tasa de población desempleada en la región. Veamos seguidamente, la forma de medir la rotación en las organizaciones.

### **Medición y cuantificación**

La rotación laboral se cuantifica en términos de índices o ratios, que expresan el número de bajas voluntarias que se han producido a lo largo de un determinado período de tiempo en la organización, generalmente un año.

Su evaluación es, necesariamente, diferente según se trate de personal especializado, de alto valor estratégico para la supervivencia de la organización, o de personal próximo a la jubilación o con poca especialización técnica.

La rotación se ha asociado, tradicionalmente, con la insatisfacción laboral del empleado, con períodos de pleno empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan; los cuales al pretender mejorar salarios o por otros motivos, abandonan voluntariamente la organización con los consiguientes trastornos que ello ocasiona en la misma.

Por ello, la cuantificación de la rotación, ha de hacerse utilizando diversos indicadores que permitan integrar tanto los índices cuantitativos como otras variables de naturaleza cualitativa, tan importantes como las anteriores.

Se supone, en principio, que una baja tasa de rotación de los empleados, aportará una mayor eficacia organizacional, por la disminución de los costes de la primera socialización, formación y adaptación a la cultura interna.

Algunos autores han estimado el coste de recolocación en un empleado que rota, en unas cinco veces su salario mensual (Peters y Austin, 1989); pero no necesariamente toda rotación tiene que ser perjudicial para la organización, puesto que algunos empleados tienen un bajo rendimiento en su trabajo y a otros, por diversas razones, es fácil sustituirlos. De todos modos, como ya se ha indicado, la rotación siempre va a producir algún tipo de efectos en la organización que pasamos a señalar.

### **Incidencia y repercusiones**

El hecho es que en este momento histórico determinado, como ocurre en la actualidad en México, es una razón más que suficiente para pensar que la rotación del personal es un gran problema, por las ilimitadas posibilidades de rotación que ofrece el mercado laboral.

Como ya hemos dicho, una baja tasa de rotación ocasionada por la precariedad del mercado laboral, puede dar lugar a un personal deficientemente integrado y excesivamente aferrado al puesto; por lo que sería saludable fomentar una cierta rotación para mejorar la adaptación natural entre los empleados y las organizaciones, a fin de que el rendimiento y la productividad se mantengan dentro de unos niveles aceptables.

En tareas no especializadas en las que la sustitución de un empleado por otro no es excesivamente dificultosa, algunas organizaciones optan por pagar salarios bajos y asumir unas tasas altas de rotación, derivadas de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco estimulante. Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar salarialmente al personal por encima del promedio del mercado, para atraer y retener, por esta vía, a los empleados mejores y más cualificados.

Sin embargo, lo ideal sería disponer de un sistema retributivo que permitiera mantener a los empleados de mayor valía dentro de la organización, con unos niveles retributivos acordes con los del mercado en cada momento, y fundamentando el sistema de retribución salarial sobre la base del rendimiento individual del empleado en el trabajo.

Por tanto, es decisivo contar con una plantilla de personal altamente implicada y comprometida con los objetivos de la organización que eviten la rotación, en la medida de lo posible, para asegurar la salud interna y el futuro de ésta, como venimos señalando de forma reiterada.

### **Investigación sobre rotación**

La investigación realizada sobre la rotación no es muy abundante y se ha centrado, principalmente, en tratar de identificar las variables más relevantes que influyen sobre ella, para tratar de controlarla y reducirla.

En la revisión de la literatura que trata sobre la relación existente entre rotación y satisfacción laboral, se constata una significativa asociación negativa entre ambas variables (Mobley, 1977) citado por Littlewood, (2004).

En el nivel “micro”, la variable satisfacción laboral ha sido la más estudiada en relación con la rotación. Pero ésta solo da cuenta de menos de un 16% de la varianza total, por lo que se hace necesario incorporar nuevos conceptos para comprender mejor el fenómeno de la rotación.

Las revisiones más importantes sobre rotación las han realizado Porter y Steers (1973) citados por Villalba (2001), Price (1977) y Mobley (1979) citado por Littlewood, (2004),



quienes sostienen que la edad, la experiencia, y la satisfacción laboral, así como el grado de satisfacción con la tarea, están consistentemente y negativamente asociadas a la rotación.

Se ha encontrado, asimismo, una moderada correlación negativa entre el estilo de supervisión y la rotación.

Desde un punto de vista metodológico, los estudios que más han predominado en la investigación son los de corte bivariado, lo que ha supuesto importantes limitaciones. Por ello, Mobley (1979) citado por Littlewood, (2004), insiste en la imperiosa necesidad de acometer los futuros estudios, apoyándose en una metodología multivariada que permita investigar la rotación, usando diversas variables, a fin de intentar predecir la rotación con mayor precisión.

Por tanto, junto a la satisfacción laboral, habremos de considerar la influencia que ejercen otras agrupaciones de variables sobre la rotación, como pueden ser las variables sociodemográficas, las variables organizativas o las variables de carácter económico y ocupacional.

Pero preguntémonos ahora por los procesos que sigue el individuo al tomar la decisión de trasladarse a otra organización. Seguidamente veremos algunas explicaciones plausibles que nos ofrecen distintos autores.

### **Modelos de decisión de rotación**

En primer lugar, March y Simon (1958), sugerían que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio. En el establecimiento del criterio de rotación adoptado, se incluyen los componentes intraorganizacionales e interorganizacionales que les sean accesibles.

Por su parte Siliceo, (1997) trata de dar una explicación plausible al modo en que el individuo decide abandonar la empresa, desde la teoría de la Instrumentalidad-Valencia.

De otra parte Porter y Steers (1973) ) citados por Villalba, (2001), a partir de la revisión de la literatura, apuntan hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la

promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores, y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

La decisión de continuar o abandonar la organización, depende del balance resultante de comparar las potenciales recompensas futuras que se pueden obtener en otra organización, con las expectativas existentes en la actual.

Finalmente, Mobley (1977) citado por Littlewood, (2004), sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la conveniencia de su marcha, o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.). Si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si, finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

Desde este modelo de Mobley (1977) citado por Littlewood, (2004) se reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es más un modelo heurístico que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional.

## **MOTIVACION**

Definimos pues la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1997). Si bien, la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos centraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo.

### **El equipo de trabajo como fuente de motivación**

Un equipo constituye la unidad fundamental de la organización, resultando común para todos los niveles y todo tipo de organizaciones Guzmán, I. (1996). La mayoría de las actividades de éstas deben abordarse, y a veces de forma inevitable, en condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo.

El concepto de equipo corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte de la organización de la que aquellos son responsables. (Gil Rodríguez y García Saíz).

## ALGUNAS TEORIAS COGNITIVAS Y CONDUCTUALES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y cómo esta influye en el comportamiento del individuo y del grupo. Algunas de ellas se han centrado en las necesidades y postulan que los impulsos internos que se generan en el individuo cuando una necesidad no ha sido satisfecha genera un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar metas especiales que si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Por tanto, se puede decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión y que para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo, hasta que consigue satisfacer la necesidad y la tensión se reduce.

En el ámbito laboral, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse a la obligación de las metas organizacionales. Es, por consiguiente, necesario que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando esto no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización.

Un modelo del proceso de motivación sería el siguiente:

## TEORIAS CLASICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954)**

*“Según Maslow, las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial.*

*Pirámide de las necesidades de Maslow:*

- ❖ *Necesidades de autorrealización: Encontrar satisfacción y realizar el propio potencial.*
- ❖ *Necesidades de logro: autoestima, respeto de sí mismo, autonomía, status, reconocimiento,*
- ❖ *Necesidades de posesión, amor, sociales: relacionarse con otros, ser aceptado y tener sentimientos de pertenencia*

- ❖ *Necesidad de seguridad: sentirse seguro y a salvo física y emocionalmente, fuera de peligro*
- ❖ *Necesidades fisiológicas: hambre, sed, vivienda,...*

*“Maslow distingue cinco necesidades y, considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior; las tres siguientes se clasifican como de orden superior. Las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del individuo; en cambio las de orden inferior lo hacen en el exterior (sueldos, antigüedad, etc.)”*

### **Teoría de Higiene- Motivación (Frederick Herzberg 1943).**

*“Herzberg parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso.*

*Esta teoría partió de las investigaciones del autor desde la pregunta: ¿qué desea la gente de su trabajo? Preguntó a multitud de personas sobre las situaciones en que se sentían bien y en las que se sentían mal, llegando a realizar una clasificación de las respuestas.*

*Sus conclusiones son que ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción.*

*Cuando las personas que daban sus respuestas estaban satisfechas con su trabajo aludían a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinantes de su satisfacción, por el contrario, cuando se mostraban insatisfechos citaban factores extrínsecos.*

#### *Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo*

##### *Factores intrínsecos (satisfechos)*

- ❖ *Logro.*
- ❖ *Reconocimiento.*
- ❖ *Condiciones propias de trabajo.*
- ❖ *Responsabilidad.*
- ❖ *Progreso.*
- ❖ *Crecimiento.*

##### *Factores extrínsecos (insatisfechos)*

- ❖ *Políticas y administración en la empresa.*
- ❖ *Supervisión.*
- ❖ *Relaciones interpersonales.*
- ❖ *Condiciones del trabajo.*
- ❖ *Sueldo.”*

*“No obstante, los datos revelan, según Herzberg, que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. La supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hacen placentero. Es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.”*

*“Tras la realización de estos estudios, Herzberg concluye su teoría de Higiene- Motivación, basada en dos factores:*

- ❖ *Factores de higiene*
- ❖ *Factores de motivación*

*Las características de la compañía relacionadas con los factores extrínsecos  
Las características del trabajo e individuo relacionados con los factores intrínsecos”*

## TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

La importancia de las teorías anteriores es su facilidad de comprensión y sus implicaciones en el ámbito empresarial, además de servir de base a las nuevas teorías. A continuación, se exponen algunas de las más destacadas:

Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) (Alderfer)

*“Alderfer parte de que existen tres necesidades primordiales: Existencia, relación y crecimiento. Esta teoría es una derivación de la propuesta por Maslow, y convierte las cinco necesidades en tres. En el siguiente cuadro se ve la correspondencia de las necesidades de Alderfer con las de Maslow:*

- ❖ *Existencia*
- ❖ *Relación*
- ❖ *Crecimiento*

*Necesidad que satisface nuestras exigencias materiales básicas  
Deseos sociales y de estatus que necesitan de la interacción con otras personas para quedar satisfechos  
Deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal*

## *Correspondencia con la*

### *Teoría Maslow*

- ❖ *Necesidades fisiológicas y de seguridad*
- ❖ *Necesidades de amor y componente externo de la estima*
- ❖ *Necesidades de autorrealización y el componente intrínseco de la clasificación de estima”*

*“Alderfer difiere de Maslow en dos ideas:*

*Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad*

*Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior (a diferencia de Maslow, que postula que un individuo puede permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que ésta se satisface)*

*La teoría ERG tiene en cuenta las diferencias individuales, afirmando que, variables como la escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. De este modo, los miembros de culturas diferentes clasifican de forma distinta las categorías de las necesidades.”*

### *TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES (DAVID MCCLELLAND)*

*“Para McClelland, entender la motivación de las personas pasa por conocer las necesidades que les mueven a comportarse o actuar de un determinado modo. Estas necesidades son tres:*

- ❖ *Logro: impulso de sobresalir, hacer mejor las cosas, luchar por tener éxito.*
- ❖ *Poder: necesidad de ejercer influencia y controlar a las personas*
- ❖ *Afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.*

*Las necesidades anteriores pueden definirse como características de la personalidad y tienen influencia en el desempeño laboral, debido al hecho de que unir las metas organizacionales con las individuales favorecen la optimización del esfuerzo en la dirección deseada por la empresa. Por tanto, son aspectos que desde la dirección de los recursos humanos deben ser tenidos muy en cuenta.*

*Cómo reconocer las necesidades y de qué modo actúan*

*Individuos orientados al logro:*

- ❖ *No son jugadores; les disgusta obtener éxito por mera casualidad. Prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en lugar de dejar el resultado a la suerte o a las acciones de otros.*
- ❖ *Evitan lo que, a su juicio, son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles. Dan su mejor rendimiento cuando sus posibilidades de triunfo están al 50%*
- ❖ *Prefieren metas que les exigen esforzarse un poco más.*
- ❖ *Individuos con alto grado de necesidad de poder:*
- ❖ *Les gusta “ser jefes”, luchan por influir en otros*
- ❖ *Prefieren puestos en situaciones competitivas y orientadas al status*
- ❖ *Tienden a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado*

*Individuos con alto grado de necesidad de afiliación:*

- ❖ *Luchan por conquistar la amistad*
- ❖ *Prefieren situaciones de cooperación a las de competencia; por ejemplo, el trabajo en equipo*
- ❖ *Desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua”*

## ANALISIS

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, a partir de cuya época han habido numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional (Robbins, S., 1996)

### Teorías de Contenido Motivacional

- ❖ Maslow: Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorealización.
- ❖ Alderfer: Crecimiento, Relacionales y Existenciales.
- ❖ Herzberg: Higiénicos y Motivacionales
- ❖ McClelland: Logro, Afiliación y Poder.

## Teorías del Proceso Motivacional

- ❖ Vroom: Expectativas
- ❖ Festinger: Equidad

Del planteamiento de dichas teorías se reconoce de la motivación las siguientes premisas:

Se origina de estímulos internos o externos y es de naturaleza heredada y/o adquirida.

1. El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
2. Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia o necesidad; las personas difieren en su impulso motivacional básico.
3. Asociado a un sistema de cognición: pensamientos, conocimientos, etc.

**Entre las teorías del contenido motivacional**, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas con un sentido jerárquico. Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos.

La Teoría ERG de Alderfer, (Existenceneeds, Relatedneeds, Growthneeds) resalta las necesidades existenciales, relacionales y de crecimiento como elementos motivacionales básicos; la diferencia básica con los planteamientos de Maslow es que para Alderfer, las necesidades satisfechas no guardan necesariamente una relación jerárquica y dando la necesidad satisfecha más bien a un aumento o intensificación de la necesidad.

Por su parte Herzberg, plantea la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales; los primeros de orden preventivo y constituídos por las características de contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si no están presentes causan insatisfacción. Estas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja. Estos elementos se corroboran además con una serie de estudios sobre el tema y con los estudios vinculados a la satisfacción laboral. (Palma).

Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido el puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional,



entre otros. El efecto de satisfacción es duradera y relacionado directamente con la productividad.

La teoría desarrollada por David McClelland se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Se aprecia entonces el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, aquel referido al afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades de afiliación esta referida a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; mientras que las de poder referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección entre otros.

**Un segundo grupo de teorías son las referidas al proceso motivacional** cuyo énfasis se centra en los mecanismos por los que se logra la motivación. La teoría de las expectativas, representado por Vroom, considera que la motivación opera en función con las expectativas que se tenga del resultado de su comportamiento y la valencia de las mismas.

La teoría de la equidad o igualdad, planteada por Festinger, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

El enfoque principal de nuestra investigación es psicológico, ya que pretende comprobar si la motivación que se utiliza en la organización antes mencionada influye en la rotación de los trabajadores que se encuentran bajo el o los tipo de motivación identificados en dicha organización. Para su determinación, tomaremos como criterio el de David McClelland y McGregor.

Como primer paso se determinaran los tipos de motivación que se identifican en la organización a nivel de general; Se buscará cuáles son los estilos de motivación en las diferentes áreas en que se subdivide Grupo “MENSAJERIA EXPRES MID, SA DE C.V. ”.

Como segundo paso se determinará el índice de satisfacción en el personal que labora en las diferentes áreas de MENSAJERIA EXPRES MID, SA DE C.V.

Por último se analizará si el tipo o los tipos de motivación encontrados influyen o no en la rotación del personal.

El problema central de nuestra investigación se puede resumir como sigue:

Diagnóstico descriptivo del Índice de rotación del Personal, bajo el tipo o tipos de motivación que se dan en la organización MENSAJERIA EXPRES MID, SA DE C.V

#### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué tipos de motivación se identifican en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V. bajo el modelo de David McClelland?
2. ¿Cuál es el tipo de motivación predominante en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.?
3. ¿El tipo de motivación ejercido en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V es homogéneo?
4. ¿Qué tan motivado está el personal de MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.?
5. ¿El tipo de motivación que se espera se que lleve a cabo en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V. influye en el Índice de Rotación Personal (IRP)?
6. ¿Cómo se relaciona el índice de rotación del personal con el tipo de motivación ejercido MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.?

#### OBJETIVOS

1. Identificar los diferentes tipos de motivación ejercidos en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V. bajo las técnicas de David McClelland .
2. Determinar el tipo de motivación predominante en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V. las técnicas de David McClelland .
3. Determinar el índice de rotación del Personal que se presenta en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.
4. Determinar si existe homogeneidad entre los tipos de motivación ejercidos en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.?.

5. Determinar bajo que tipo de motivación, los empleados se sienten más satisfechos.
6. Dar propuestas de solución para la organización referentes a un sistema de motivación en el que los empleados se sientan satisfechos en el desempeño de su trabajo.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema a investigar es el papel que juega la motivación de la empresa en relación a la rotación del personal.

En el presente estudio, se analizará a la empresa mexicana “MENSAJERIA EXPRES MID, S. A DE C. V.” – como organización privada.

La investigación será un estudio descriptivo, ya que se pretende mostrar situaciones y eventos que se dan en la organización “MENSAJERIA EXPRES MID, S. A DE C. V.” con relación a la motivación y su repercusión en la rotación del personal.

#### HIPÓTESIS

- H<sub>1</sub>** El índice de rotación del personal (irp) está relacionado con la motivación ejercida en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.

## METODOLOGÍA

### *Sujetos*

Se utilizó el universo de trabajadores de la empresa, con las siguientes características:

<i>Género</i>	<u>29</u> hombres	<u>20</u> mujeres		
<i>Edad</i>	<u>12</u> 18-21 años	<u>10</u> 22-23 años	<u>14</u> 24-28 años	<u>13</u> 29-45 años
<i>Estudios</i>	<u>7</u> Primaria	<u>18</u> Secundaria	<u>15</u> Bachillerato	<u>9</u> Universidad
<i>Estado civil</i>	<u>18</u> Solteros	<u>31</u> Casados		
<i>Antigüedad</i>	<u>11</u> 4-9 meses	<u>13</u> 10-14 meses	<u>12</u> 15-22 meses	<u>13</u> 23-28 meses

### *Instrumentos*

Se utilizó una escala tipo Likert con 26 declaraciones, de las cuales 20 miden *Motivación* y 10 miden *Rotación*.

Para verificar si las declaraciones medían el indicador propuesto se utilizó un análisis factorial sin rotación de ejes, tomándose sólo los valores del primer factor y aceptándose sólo los que reportaran un valor factorial igual o mayor que 0.300 en absolutos. Posteriormente se verificó la dirección de las declaraciones para decidir si los valores positivos se relacionaban con la dirección positiva y los valores negativos con la dirección negativa de los valores factoriales y el sentido de las declaraciones.

Finalmente se aceptaron 6 declaraciones del indicador *Motivación* (10, 11, 17, 19, 24 y 25) y 8 del indicador *Rotación* (3, 4, 12, 13, 15, 21, 22 y 26). Las declaraciones negativas fueron 3, 13 y 17, y las demás fueron positivas.

### *Procedimiento*

Se solicitó permiso para aplicar los cuestionarios y se aplicaron en una sola sesión de 15 minutos.

La aplicación se llevó a cabo en mesas del área de trabajo, en el turno matutino de labores.

### *Definición de variables*

Variable Independiente: motivación y expectativa de rotación en el personal de Mensajería Expres MID, S. A. de C. V.

Variable Dependiente: respuestas al cuestionario sobre motivación y rotación del personal de Mensajería Expres MID, S. A. de C. V.

## RESULTADOS

**H<sub>1</sub>** El índice de rotación del personal (irp) está relacionado con la motivación ejercida en MENSAJERIA EXPRES MID, S. A. DE C. V.

	<b>Rotación</b>
<b>Motivación</b>	-0.093

1. La hipótesis planteada no se confirma en el presente estudio; sin embargo, se reportan algunas de las diferencias encontradas entre los niveles de las variables de edad, antigüedad y educación.
2. La diferencias entre *géneros* no resultan significativas ni para *motivación* ni para *rotación*.

<b>Edad</b>		Motivación	Rotación
2.-22-23	M	55.20	45.40
	n	10	10
	s	9.21	10.23
3.-24-28	M	45.57	54.00
	n	14	14
	s	10.29	10.58
<b>t<sub>23</sub></b>		<b>2.404</b>	<b>2.002</b>
<b>sig</b>		p=.05	p=.05

3. Las diferencias entre edades son significativas entre el rango de edad de 22 a 23 años y el rango de edad entre 24 y 28 años, siendo mayor el puntaje de motivación en el primer rango y mayor el puntaje de rotación en el segundo rango.

<b>Antigüedad</b>		Motivación	Rotación
1.-4-9	M	53.82	54.82
	n	11	11
	s	9.02	10.45
4.-23-28	M	52.23	44.85
	n	13	13
	s	9.70	8.81
<b>t<sub>14</sub></b>		0.416	<b>2.501</b>
<b>sig</b>		ns	p=.05

4. Entre los niveles de *antigüedad* en meses, en la escala de *rotación* las personas con una antigüedad entre 4 y 9 meses tienen puntajes mayores que las personas con una antigüedad entre 23 y 28 meses ( $t=2.501$ ,  $p=.05$ ).

Niveles educativos		Motivación	Rotación
1.-Primaria	M	56.57	48.14
	n	7	7
	s	7.16	8.40
2.-Secundaria	M	48.28	44.67
	n	18	18
	s	9.80	6.87
3.-Bachillerato	M	47.27	54.73
	n	15	15
	s	10.75	10.14
4.-Universidad	M	52.67	53.44
	n	9	9
	s	9.70	11.26
<b>t<sub>12</sub></b>		<b>2.330</b>	0.974
<b>sig</b>		p=.05	ns
<b>t<sub>13</sub></b>		<b>2.412</b>	1.688
<b>sig</b>		p=.05	ns
<b>t<sub>23</sub></b>		0.254	<b>2.461</b>
<b>sig</b>		ns	p=.05
<b>t<sub>24</sub></b>		1.105	<b>2.145</b>
<b>sig</b>		ns	p=.05

5. Entre los *niveles educativos* en la escala de *motivación* las personas con un nivel de *primaria* tienen puntajes mayores que las personas con un nivel de *secundaria* ( $t=2.330$ ,  $p=.05$ ), y que las personas con un nivel de *bachillerato* ( $t=2.412$ ,  $p=.05$ ). En la escala de *rotación* las personas con nivel de *secundaria* tienen puntajes menores que las personas con nivel de *bachillerato* ( $t=2.461$ ,  $p=.05$ ), y que las personas con un nivel de *universidad* ( $t=2.145$ ,  $p=.05$ ).

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En lo que respecta a las conclusiones, tenemos que estas están de una manera un poco rezagadas por el hecho de que los métodos aplicados no nos permitieron profundizar en nuestro principal objetivo, como lo era la relación entre la motivación del personal y la alta rotación que se produce en esta empresa.

En el principal interés de desenvolvimiento de nuestra hipótesis en relación a su veracidad o comprobación, tenemos que este resultado es negativo. Es decir que no hay elementos suficientes que nos permitan deducir que efectivamente la alta rotación del personal no está estrechamente relacionada con la motivación, que se tiene en la organización.

Pero estos resultados pueden ser engañosos, por lo que no son concluyentes, es decir tienen un margen de error que podría arrojar un resultado diferente si es aplicado otro tipo de instrumento de investigación para su comprobación. Por lo tanto este trabajo de investigación solo pretende ser un marco de referencia o la base que permita un mayor análisis de todos los factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar la relación entre la motivación ejercida en una organización así su repercusión en la tasa de rotación en una organización dada.

Es por ello que se busca encontrar elementos o factores dentro de las diferentes variables que se tomaron en cuenta en la aplicación del método de investigación que se elaboró y que nos arrojan datos interesantes entre las diferentes variables, dándonos un panorama general que nos proponemos a desglosar para un mejor análisis.

Dentro de estas variables tenemos que están la de edad, género, antigüedad y nivel educativo, ya que son estas las que se incluyeron en el cuestionario aplicado de las que nos permite deducir que hay elementos o factores que pueden ser analizados y aprovechados para otras investigaciones.

En lo que respecta a la variable de género, tenemos que de acuerdo a los métodos aplicados nos dieron resultados negativos en cuanto a alguna relación entre el género y la motivación o rotación. Es decir que podemos deducir que el hecho de ser hombre o mujer no afecta en correspondencia a su motivación o durabilidad dentro de la empresa. Por lo que si analizamos podemos encontrar que no existe un factor tal como la discriminación hacia



algún sexo que pudiera ser la causa de el elevado índice de rotación Tal como el acoso sexual, la identidad de genero.

En relación a la variable de edad, tenemos que la motivación esta acentuada entre los rangos de 22-23 años y el de rotación esta en 24-28 años. Por lo que podemos deducir que dichos resultados pueden ser causados por las siguientes condiciones. En primer termino tenemos que se esta dando un mayor margen de motivación entre le rengo de 22-23, por que a esa edad es muy frecuente que las personas todavía no se encuentren casados o con una mayor carga de responsabilidad, provocando una mayor concentración en el desempeño y realización de su trabajo, que se reflejara como una mayor motivación.

En lo que respecta al factor de rotación y que se concentra entre 24y 28 años, podemos deducirlo por la constante búsqueda de un nivel de vida mejor, que aunque aquí no este incluido es sabido que el salario que perciben estos trabajadores es muy poco en relación al costo de la vida. Además es común que una vez que han adquirido e conocimiento necesario son buscados por personas de otras empresas que los encuentran con un capital en conocimiento enorme, y que le permite ya no gastar tanto en capacitación o perdida de horas-hombre.

La relación entre la antigüedad en el trabajo y la incidencia en la rotación del personal. Tenemos que esta marcado entre los rangos de 4 y 9 meses, que nos demuestra que en los primeros meses es cuando la presión se siente en mayor proporción. Además de que ingresan una gran cantidad de gente conocida como “golondrina” es decir aquellas personas que sólo toman el trabajo por un periodo muy corto mientras buscan un mejor empleo o sólo para pasar algún “apuro” o necesidad económica, repercutiendo en diversos abandonos a la empresa.

Mientras que entre los 23 y 28 meses es cuando los trabajadores tienen una constate en cuanto a la durabilidad de su trabajo. Podemos deducirlo por el hecho de que una vez que tienen la experiencia o madurez en el desempeño de su trabajo, estos trabajadores tienen la capacidad de afrontar los retos que se le presentan en su labor cotidiana.

En la última de las variables a analizar tenemos a el nivel educativo, quizá el más importante de todos los anteriores. En primer término tenemos que los trabajadores con un nivel educativo de primaria presentan una mayor motivación en relación a los trabajadores

de nivel de secundaria o de bachillerato. Esto lo podemos explicar por que una persona con un nivel de escolaridad bajo, siente que este trabajo esta muy bien remunerado de acuerdo a sus conocimientos y al potencial que puede desarrollar, así mismo se siente motivado por el hecho de que encuentra interesante y nuevo todo lo que esta realizando. Por lo que constantemente se esta motivando para realizar mejor su trabajo. Mientras que aquellos que tienen un secundaria y preparatoria sienten que este trabajo no les aportan algo nuevo y por lo contrario sólo lo ven como algo monótono y aburrido.

En lo que respecta a la rotación es de sobresaltar que los que cuentan con un de nivel educativo de secundaria tienen un índice de rotación inferior a los que tienen bachillerato o universidad. Esto puede venir dado por el hecho de que entre mayor sea el nivel de escolaridad más profundo es el deseo de buscar mejores oportunidades que permitan un mejor nivel de vida, además de que estas personas si tienen la capacidad de poder encontrar un mejor trabajo, donde el salario y las condiciones laborales sean mejores y que de alguna manera se refleja en ese deseo sublime por trascender o aspirar a un trabajo más digno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barajas Medina, Jorge. (1995). Curso Introductorio a la Administración. México:Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1997). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Dessler Gary (1991). Organización y administración enfoque situacional. Colombia: Prentice Hall. Colombia.
- Díaz Mérito, Angel. (1982). El Dirigente. (2°. Ed.) México: McGrawHill.
- Douglas, McGregor (1969). El aspecto humano de las empresas. México: Diana.
- Douglas, McGregor (1974). Mando y motivación. México: Diana.
- Fitz-enz, Jac.(1999). Como medir la gestión de los Recursos Humanos. México: Deusto.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (1995). El modelo intrapreneuring (intraemprededor) , en revista Administrate Hoy, No. 12 del 5 de Abril. México.
- Guzmán Valdivia, Isaac. (1996). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1999). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Littlewood, Zimmerman H. (2004) Análisis Factorial confirmatorio y Modelamiento de Ecuacion Estructural de Variables Afectivas y Cognitivas Asociadas con la Rotación de Personal, Recuperado en noviembre16, 2005 de World Wide Web: [http://www.anfeca.unam.mx/MEMORIA/Info/Ponencias/H\\_8\\_ARHyCO/H\\_8\\_3.pdf](http://www.anfeca.unam.mx/MEMORIA/Info/Ponencias/H_8_ARHyCO/H_8_3.pdf)
- Madsen, K. (1972). Teorías de la motivación. Buenos Aires: Paidos
- March y Simon (1958),Organizations. New York: Wiley.
- Maslow H., Abraham (1987). Motivación y personalidad. México: Dias de Santos S. A.
- McClelland, David (1989). Estudio de la motivación humana, Madrid: Debate
- Nuttin, Joseph. (1982). Teorías de la motivación humana. Buenos Aires: Paidos.
- Olivares, Socorro. (1993). Comportamiento Organizacional. México: Limusa.
- Padua, Jorge. (1987) Como evaluar las acciones de capacitación. Argentina: Vergara.
- Peters Tom y Austin Nancy (1989). Pasión por la Excelencia, características diferenciales de las empresas líderes, Barcelona: Folio.
- Robbins P., Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional México: Prentice Hall.
- Rodríguez Estrada, Mauro. (1993). Manual de Creatividad, México: McGraw Hill.
- Romero Luis Ernesto (1991) El entrenamiento en desarrollo de la motivación al logro, Colombia: Exedú.
- Rosado, Miguel(2003). Metodología de investigación y evaluación. México. Trillas

Siliceo Aguilar, Alfonso. (1997). Liderazgo para la productividad en México. México: Limusa.

Stoner, James y Freeman, Edward. (1996). Administración. México. Prentice Hall.

Terry George (1987) Principios de administración. (4° Ed.). México. Continental.

Toates, Frederick.(1989). Sistemas motivacionales. Madrid: Debate.

Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. Rev. Revista Latinoamericana de Administración. Vol. 26, pp.5-19.

## Anexo 1

### MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

¡Hola!. Quisiera pedir tu ayuda para que contestes estas preguntas que no llevarán, mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Nivel educativo \_\_\_\_\_

Edo. Civil \_\_\_\_\_ Antigüedad en su trabajo \_\_\_\_\_

Instrucciones: lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y marque en el paréntesis la letra que corresponda a la respuesta que considere correcta, en función de la siguiente escala.

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. No sé
- D. Raras veces
- E. Nunca

1. He pensado en cambiar de empresa.
2. Los incentivos son adecuados a mis objetivos personales.
3. El abandono de los trabajadores en la empresa es justificada.
4. Los jefes tienen una comunicación abierta.
5. Me siento parte de esta empresa.
6. Me considero con aptitudes para trabajar en puestos superiores en esta empresa.
7. El salario que percibo está de acuerdo con mis conocimientos.
8. Tengo seguridad de conservar mi empleo.
9. Creo que la empresa brinda comprensión a problemas personales de sus trabajadores.
10. Mi empresa organiza concursos para mejorar el desempeño del trabajo.
11. Recibo algún reconocimiento por desempeñar mejor mi trabajo.
12. La empresa utiliza con frecuencia medios escritos para comunicarse con sus trabajadores.
13. He presentado alguna queja.
14. La empresa brinda apoyo para desarrollo de sus trabajadores.
15. He presentado alguna sugerencia.
16. La empresa organiza convivios para los trabajadores en lugares externos a la empresa.
17. Me gusta participar en los convivios que organiza la empresa.
18. Las relaciones establecidas con mis compañeros de trabajo son buenas.
19. Existe flexibilidad con los trabajadores, por parte de la dirección, para dar permisos en situaciones necesarias.
20. Considero que el trato que reciben los trabajadores es el adecuado.
21. El reglamento me ayuda a realizar mi trabajo con mayor seguridad y efectividad.
22. Las prestaciones que la organización me da son importantes.
23. Las tareas que desarrollo son de acuerdo con los conocimientos que tengo.
24. Creo que la empresa brinda consideración a problemas personales de sus trabajadores.
25. La empresa brinda apoyo para crecimiento de sus trabajadores.
26. La empresa me hace sentir orgulloso de trabajar en ella.

**Muchas gracias por tu colaboración.**

#### RESPUESTAS

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E	
1						8						15						21
2						9						16						22
3						10						17						23
4						11						18						24
5						12						19						25
6						13						20						26
7						14												