



## **CAPÍTULO 2: ROTACION DE PERSONAL**

### **2.1 Teorías sobre 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 y casi siempre 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. (Argyris, 1964).

Descendiendo de un suprasistema al nivel ambiental (mercado) a un sistema a nivel organizacional (empresa), es importante resaltar otros aspectos de la intensa interacción organización-ambiente. Los aspectos más importantes de la dinámica organizacional son la rotación de personal y las ausencias, que representan dos preocupaciones de importancia en la dirección de personal.

Hernández afirma que la rotación de personal: se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización.

Chiavenato define la rotación de personal como: La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente.

En otras palabras, el intercambio de personal entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que entran y salen de la organización.

Por lo general, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las renunciaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo (mensual o anual), para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o para hacer pronósticos.

### **Índice de Rotación de Personal**

El cálculo del índice de rotación de personal esta 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:

$$\text{Índice de rotación de personal} = R \times 100/EM$$

R= Renuncias de personal en un mes.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado.

Así es que, si hubiera 25 renuncias o despidos durante un mes y el número total de empleados a mediados del mes fuera de 350, la tasa de cambios de personal será:

$$\frac{25 \times 100}{350} = 7.1\%$$

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.

(Rodríguez, 2002).

### **Determinación de las causas de Rotación de Personal**

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;

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, se presume 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 rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo. Tenemos así, que:

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 hay 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
3. Empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

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 principal dificultad de la ARH (Administración de Recursos Humanos) es tratar directamente con personas y organizaciones, ya que estas son cambiantes y por lo tanto la vuelven más compleja.

La organización al ser un sistema abierto permite el ingreso de diversos recursos e interactúa con otros sistemas en el medio ambiente y de éste recibe información para la toma de decisiones; debe dar mayor prioridad a la salida y entrada de Recursos Humanos, los cuales se obtienen del Mercado de Recursos Humanos, el cuál está constituido por las personas aptas para el trabajo y el Mercado de Trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas.

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

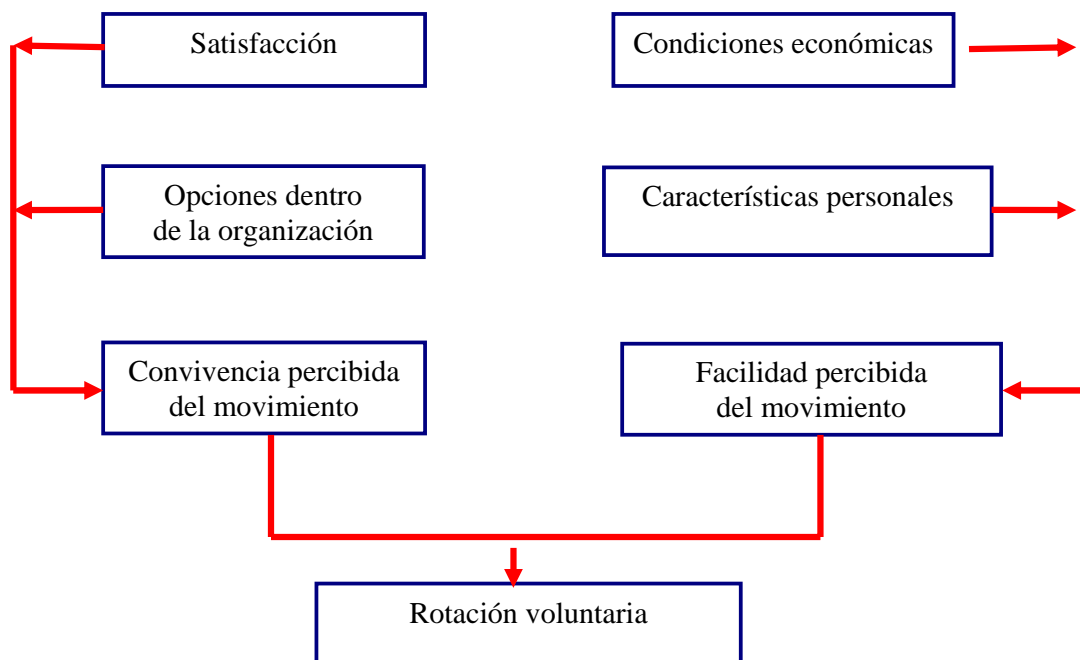


La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal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

Las acciones necesarias para controlar la rotación involuntaria son muy diferentes de las actividades requeridas para controlar la rotación voluntaria. Las actividades administrativas se difieren dependiendo del tipo de rotación involuntaria. Por ejemplo, si la dirección superior ha estado despidiendo a gran número de empleados, podría recurrirse a varios factores. Si las terminaciones se deben a infracciones a las reglas, podría emprenderse un estudio de las políticas que conducen a las terminaciones. Quizá las políticas irrazonablemente duras, o quizás los supervisores son estrictos de una manera indebida en la aplicación de las reglas. Las terminaciones involuntarias excesivas debidas a una mala actuación alternativamente deben conducir a examinar el proceso de selección.

La rotación voluntaria presenta todavía otro conjunto de situaciones, para consideración de la dirección de personal. Esto, como en el ausentismo, es causado por muchos factores. En la figura 2.1 se muestra el modelo de rotación voluntaria del empleado.

Figura 2.1. El sistema organizacional



Las principales influencias, como se observa en la figura 2.1, son las percepciones de los empleados de la facilidad y de la conveniencia del movimiento.

(Rodríguez, 2002).

## 2.2 Algunos de los factores que afectan la alta Rotación de Personal

### 2.2.1 Sueldos y Salarios

Es toda retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82, así lo define.

"La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo."



### **Diferencia entre Salario y Sueldo**

**SALARIO:** Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica mas bien a trabajos manuales o de taller.

**SUELDO:** Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

### **Clases de salarios:**

#### Por el medio utilizado para el pago

- A. Salario en Moneda: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.
  
- B. Salario en Especie: Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable.
  
- C. Pago Mixto: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

#### Por su capacidad adquisitiva

- A. Salario Nominal: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
  
- B. Salario Real: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento





salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

#### Por su capacidad satisfactoria

- A. Individual: Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- B. Familiar: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

#### Por su límite

- A. Salario Mínimo: Según la Ley Federal del Trabajo (Art. 90): Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador, por los servicios prestados en una jornada de trabajo.
- B. Salario Máximo: Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.

#### Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario

- A. Salario Personal: Es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.
- B. Salario Colectivo: Es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores de 16 años.
- C. De Equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

#### Por la forma de pago

- A. Por Unidad de Tiempo: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.



B. Por unidad de Obra. : Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas

### **Importancia de los salarios**

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

- El salario para las personas representa una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.
- El salario para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

- El salario para la sociedad: Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.
- El salario para la estructura económica del país: Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.



Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa.

### **Estructura de los salarios**

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

### **Aspectos que inciden en la fijación de los salarios**

- El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- La eficiencia: es justo tomar en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

(Rodríguez, 2002).

### **2.2.2 Prestaciones laborales**

En la administración pública y privada son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

Si analizamos lo correspondiente a las prestaciones laborales, existe información sobre aguinaldo, vacaciones con goce de sueldo, participación en



las utilidades, IMSS, ISSSTE, SAR, crédito para vivienda, seguro médico particular o seguro de salud y otros. Los cuales son un foco central de nuestras condiciones de empleo, carencias y graves problemas de atención a las necesidades del trabajador en México.

### **2.2.3 Plan de desarrollo y carrera**

Es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al administrador profesional haciéndolo mas competente.

Las organizaciones modernas deben contar con trabajadores competentes, para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan sus operaciones. Más aun, tal capacidad se adquiere no solo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y ejercer otras habilidades administrativas en el puesto. En consecuencia, se esta dando mayor atención al despliegue de programas formales de desarrollo, como medio para reclutar y retener empleados potenciales y utilizar sus capacidades al máximo en la organización.

Los programas de desarrollo de trabajadores tienden a ser mayores a largo plazo, que los de capacitación destinada a todo el personal de cualquier nivel. Este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido mas amplio, para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad, que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel administrativo.

Si bien, el desarrollo y plan de carrera se aplica más comúnmente a gerentes y administradores, hoy por hoy es muy sano para una empresa que desea crecer y mejorar día a día, que aplique un programa integral de desarrollo a todos los niveles. Ya que un desarrollo de empleados se relaciona con las necesidades futuras de dotación de recursos humanos, y no intenta descuidar el mejoramiento del desempeño y de la satisfacción por parte



del personal, en sus asignaciones actuales. Por tanto, los programas de desarrollo de trabajadores suponen que todo gerente, sin tomar en consideración lo bien que se este desempeñando, debe recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia profesional. (Craig y Bittel, 1973).

#### **2.2.4 Clima laboral**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el



administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.



El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender su ambiente. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación.



Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. (González, 1988).

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado

Estas son las escalas dentro de una organización:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.





4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización.

9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



La investigación ha señalado que la creación del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. (Bellows, 1972).

### **2.2.5 Higiene y Seguridad laboral**

Son conceptos profundamente emparentados a los riesgos laborales. Dentro de su contexto, la prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de accidentes laborales o la instauración de enfermedades profesionales por causa o con motivo del trabajo que afectan no sólo la calidad de vida de los trabajadores sino también de las prestaciones de salud brindadas.

**La higiene laboral:** Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables:

1. El hombre.
2. Su ambiente de trabajo.



Es decir, que posee un carácter meramente preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste se enferme o se ausente, de manera provisional o definitiva de su trabajo. Conforma asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Entre sus objetivos se destacan:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:

1. Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuanto ocupa un cargo dentro de la Organización. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, status, etc.).

**Seguridad laboral:** Otro concepto relacionado a los riesgos laborales.

Otro destacado término emparentado a la idea central de los riesgos laborales, es el de seguridad laboral, entendida ésta como el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes que tienden a eliminar las condiciones inseguras del



ambiente laboral y a construir o persuadir a los trabajadores acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.

Los servicios de las Instituciones de salud, deben establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos disponibles tendientes a la prevención de accidentes de trabajo y controlando los resultados obtenidos. La seguridad es responsabilidad de línea y una función de staff. Procura así eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos).

En su área de aplicación y diseño, involucra conceptos y conocimientos de la ingeniería, gestión empresarial, economía, derecho, estadística, psicología, pedagogía, medicina, etc.

La seguridad laboral persigue esencialmente dos tipos de objetivos:

- Evaluación de los riesgos: incluida su identificación e investigación de accidentes.
- Corrección y control de los riesgos: incluida su eliminación en consecuencia.

Las áreas principales de actividad de la seguridad laboral son:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Así, el aspecto de la seguridad implica:

- La adaptación del hombre al trabajo (selección de personal).
- La adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo).

En cuanto a la pérdida o alteración de la salud por causas no tan visibles o evidentes como lesiones corporales o físicas, es decir lo que se conoce en un sentido más o menos amplio como enfermedad, aún hoy la correlación causa-efecto no suele plantearse siquiera, si bien el estado actual de la ciencia es tal



que a pesar de descubrirse nuevas patologías, al menos se conocen en la inmensa mayoría, sus causas o etiología.

### **2.2.6 Motivación**

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

#### **Motivación simplista**

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el



efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

### **Pagar más para motivar**

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.



Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. (Robbins, 1998).

### **El individuo y la motivación**

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia. La administración del factor humano no es una tarea sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. (Freire, 1985).



Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y, 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

### **La frustración en el trabajo**

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente) b) agresividad (física, verbal y psicológica) c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.) y, d) alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.





## **Motivación en el trabajo**

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) Factores motivadores: (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.



Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos. (Koontz y Weihrich 2003).

### **Motivación para la productividad**

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean



su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga



otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar. (Atkinson & Feather, 1986).