

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL PARA LA
DISMINUCION DE ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE
ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA

Informe Final de Investigación
presentado al Honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias Psicológicas

POR

KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILLO

Previo a optar de

PSICOLOGA

En el grado de académico de Licenciatura.

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1998.

13
T(1200)
c. 4

TRIBUNAL EXAMINADOR

**Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR**

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA**

**Licenciada Loris Pérez Singer de Saiguero
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS**



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio M.3, Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel: 4780700-4 4780085 ext. 400-1
Dirección: 4780002, 4781719, fax 4780914
e-mail: ESCAPSK@unsaq.gi
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 1417-97

CODIPs. 845-86

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL
DE INVESTIGACION

16 de octubre de 1998

Señorita Estudiante
KARINA MARISOL RECINOS CASTILLO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted, el Punto DECIMO CUARTO (14o.) del Acta TREINTA Y OCHO NOVENTA Y OCHO (38-98) de Consejo Directivo, de fecha 14 del mes en curso, que copiado literalmente dice:

DECIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL PARA LA DISMINUCION DE ROTACION DE PERSONAL, DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

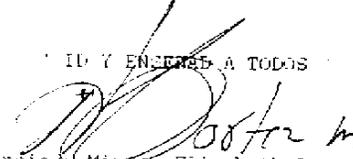
KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILLO CARNE No.92-10673

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordoñez Oliva y revisado por la Licenciada Sonia Guadalupe Toledo Cancino.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

LEA Y ENSEÑE A TODOS


Licenciada Missam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA



/RORV

[Handwritten signature]
13078



Guatemala, 9 de octubre de 1,998

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Edificio M-3 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tels. 4760798-4, 4760988, ext. 498-1
Dirección: 4760982, 4767219, fax 4760914
e-Mail: USACTPSC@usa.g
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS
RECIBIDO
12/OCT/1998
13:00 HORA

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Sonia G. Toledo Cancino, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL PARA LA DISMINUCION DE ROTACION DE PERSONAL, DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

CARNE No.

KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILLO

92-10673

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener **ORDEN DE IMPRESION**.

Atentamente,

"ID Y ENSERAD A TODOS"

[Handwritten signature]
LICDA. **EDITH RIOS DE MALDONADO**
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ERDM/edr
c.c. Docente Revisor/a
Archivo





ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio M-3 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel. 4768798-4, 4768983, ext. 490-1
Dirección: 4768983, 4767219, fax 4768914
e Mail: USA.CPSIC@uds.g
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala,
9 de octubre de 1,998

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle
que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**,
titulado:

**"LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL PARA LA
DISMINUCION DE ROTACION DE PERSONAL, DE UNA EMPRESA COMERCIAL
DE ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

CARNE No.

KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILLO

91-10673

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito
DICTAMEN FAVORABLE, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

~~*ID Y ENSEÑAR A TODOS~~

LICDA. ~~SOMI G. TOLEDO CANCINO~~
DOCENTE REVISORA



c.c. Archivo
Docente Revisor

SGTC/edr

Guatemala, 21 de julio de 1998

Licenciada
Edith Ríos de Maldonado
Coordinadora Centro de Investigaciones
en Psicología -CIEPs-
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Licenciada Ríos:

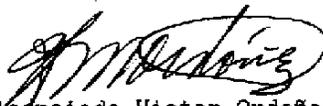
Informo a usted que he asesorado el Informe Final de Investigación titulado: "LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL, PARA LA DISMINUCION DE LA ROTACION DE PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA", de la Carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por la estudiante:

KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILLO CARNET No. 9210673

Al respecto, y debido a que el trabajo revisado cumple con los requisitos establecidos por el Departamento de Investigaciones en Psicología, emito el dictamen de aprobación correspondiente.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Victor Ordoñez O.
Colegiado No. 4270



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 145, Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel.: 4760780 / 4760885, ext. 490.1
Directos: 4760802, 4767219, fax: 4760014
e-mail: USACPSIC@univ.g
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 1417-97

CODIPs. 094-97

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Febrero 24 de 1998

Señorita Estudiante
Karina Marisol Concepción Recinos Castillo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto OCTAVO (Bo.) del Acta CERO SEIS NOVENTA Y OCHO (06-98) de Consejo Directivo, de fecha 11 de febrero del año en curso, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LA EFICACIA DE UN PROGRAMA HIGIENICO-MOTIVACIONAL PARA LA DISMINUCION DE ROTACION DE PERSONAL, DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE ALIMENTOS DEL AREA CAPITALINA", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

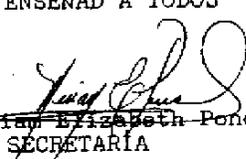
KARINA MARISOL CONCEPCION RECINOS CASTILO

CARNET No. 92-10673

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


~~Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce~~
SECRETARÍA



/Rosy

ACTO QUE DEDICO

- A Dios y a María santificada
Porque en cada momento de mi vida, se han manifestado guiando mi camino de luz y por estar siempre a mi lado.
- A mis Padres
Willy y Rosey, por ser grandes amigos míos, por brindarme ese apoyo incondicional, su comprensión e inmenso amor, les entrego este triunfo como una pequeña muestra a sus grandes esfuerzos.
- A mi Hermano
Randdal con mucho amor, por compartir conmigo alegrías y tristezas, y sobre todo por demostrarme siempre su cariño.
- A mis Abuelitas
Mamá Conchita, por su paciencia, ternura, sabiduría y amor. Mamá Ones por demostrarme el valor y coraje que se necesita para enfrentar la vida.
- A mis Tios
En general, con cariño y respeto, especialmente a mi Tía Conchita por su apoyo.
- A mis amigos y compañeros
Cindy, Omar, Alejandro, José, Anabella, Beatriz, Fabiola, Alma, Blanca, Claudia, Olga, Rodolfo, Julio y Efraim. Por sus palabras de aliento y por haber compartido algún momento de mi vida.
- En especial a
Rolando Estuardo por su sinceridad y porque aunque el tiempo transcurrido, siempre habrán hermosos momentos para recordar con ternura y amor.
- A mis Catedráticos de la Escuela Psicología
A todos los que en el desarrollo de mi carrera universitaria, colaboraron con sus conocimientos y aportes para mi crecimiento profesional y personal, en especial al Lic. Luis Escobar Campollo, al Dr. Lionel Ardon y al Lic. Edgar Valle.

AGRADECIMIENTOS

- A la Licda. Levy de Walter Por orientarme en el inicio de esta investigación.
- A mis Catedráticos del Plan Piloto de Psicología Industrial Licda. Inarid de Cudener, Lic. Mariano Codoñer, Lic. Luis Antonio García y Lic. Ivan Escobar, por su accesibilidad y confianza, sobre todo por motivarnos a incursionar en el campo de Recursos Humanos.
- A la Licda. Sonia Toledo Por la dedicación que mostró en la realización del presente trabajo de Investigación, y sobre todo por el interés manifestado en el momento de revisarlo.
- Al Lic. Victor Ordoñez Por su asesoramiento y apoyo incondicional al darle seguimiento a esta investigación y porque sus aportes la enriquecieron.
- A la Licda. Edith Ríos de Maldonado Por el tiempo que le dedicó a este trabajo.
- A la Empresa Comercial de Alimentos Por haberme dado la oportunidad de realizar esta investigación.

PADRINOS DE GRADUACION

Lic. Guillermo Recinos Herrera

Licda. Rosa Linda Castillo de Recinos

Lic. Victor Ordoñez

Dra. Loida Brown

Licda. Sonia Toledo

CAPITULO I

INTRODUCCION

"Eficacia de un programa higiénico-motivacional para la disminución de la rotación de personal, de una empresa comercial de alimentos del área capitalina."

El problema investigado fue el alto índice de rotación de personal que existía en una empresa comercial de alimentos en el área metropolitana. Se deseaba realizar un trabajo de investigación participativo, y se elaboró un programa higiénico-motivacional, basado en un diagnóstico de las necesidades que no estaban satisfechas en los empleados de la organización. Con ello se establecieron las recomendaciones y posibles soluciones que aplicaron en tal situación.

La empresa investigada, se dedica a la venta de comida rápida, está ubicada en la ciudad capital de Guatemala, tiene alrededor de 100 trabajadores (ss), las edades van desde los 16 años hasta los 46 años; referieron la existencia de un alto índice de rotación dentro de la misma, sin conocer las causas.

Se entiende como alto índice de rotación de personal, a aquel fenómeno laboral, en el que dentro de una organización tiene muchas bajas definitivas (fin de la relación laboral en forma definitiva, decidida por iniciativa ya sea del trabajador o del empresario), es decir que el personal se retira constantemente, lo que hace que dentro de la empresa siempre

hayan nuevos trabajadores (as) en proceso de adiestramiento.

La rotación del personal era alarmante en esta empresa, ya que se encontraba en un promedio del 30% el que no llegaba a los dos meses de labores en la organización, esta era observada más específicamente en los cargos de ayudantes de cocina, asistentes de cocinero y en los motoristas.

Esta situación se dio por varios factores, en principio porque la persona no era la idónea para ocupar la plaza para la cual se contrataba, sin embargo no era esto lo que se quería comprobar; un factor que las partes damnificadas (trabajador-patrono) manifestaron como probabilidad de que ocurriera esta situación, era el hecho de que las personas no se sentían a gusto con lo que realizaban,¹ porque no estaba identificados con lo que hacían, esto era porque probablemente no se había establecido de una manera adecuada un agradable clima en la organización.

Este problema repercutía en los costos administrativos, tanto monetarios como de personal. Es decir que con el alto índice de retiros, se tenía una erogación en las prestaciones laborales que se les debía cancelar a las personas que dejaban de laborar para la organización, puesto que se había invertido en

¹ "El trabajo o labor en Si: Si las tareas a realizar no le gustan, no le agrada ejecutarlas al empleado, así los factores higiénicos por ejemplo, salario y prestaciones sean muy buenos, esto no motivará, la persona sólo hará lo mínimo para mantener su cargo, para justificar su salario. Según los factores motivadores e higiénicos de Herzberg". Fanny Yepes López, El desarrollo Humano y el Exito de las Organizaciones. La Motivación, pag.56

ellas recursos como uniformes, tiempo en su contratación, inducción y capacitación. Posterior a esto se debía iniciar nuevamente el proceso de contratar al nuevo personal que ocuparía los puestos vacantes. Es importante hacer notar, que el nivel académico de las personas operarias (en quienes se observaba más frecuentemente el problema), se encontraba de segundo año primaria a tercer año básico.

El problema se ubica en el área de Psicología Industrial, porque está referido básicamente a las relaciones laborales de los trabajadores con la empresa. Y sus motivadores en cuanto a su actividad en relación al lugar de trabajo.

Se conceptualizó como Programa higiénico-motivacional, aquel conjunto de técnicas, instrucciones o lineamientos que han sido preparados para realizar una secuencia de actividades dentro de la empresa u organización, desde el punto de vista psicológico; en lo que concierne a higiénico, se hace referencia a los aspectos del ambiente laboral como: políticas de la empresa, condiciones de trabajo, salarios, prestaciones; y en lo que corresponde a motivacional, se refiere a aspectos que estimulen a los trabajadores a sentirse realizados en su trabajo, para brindar una mejor disposición en el clima de la empresa. Y como disminución de la rotación de personal, se está refiriendo a una reducción o acortamiento del movimiento, cambio o retiro constante del personal de una empresa u organización.

Una alta frecuencia en el retiro de las personas en las empresas, altera el nivel de productividad que ésta pueda tener,

haciendo un doble esfuerzo por mantenerse en la competitividad. A la vez es una problemática que influye en la familia de cada trabajador que se retira, puesto que puede manifestar un grado de inestabilidad económica y de inseguridad para su núcleo familiar y para él mismo. Cuando un individuo inicia una relación laboral en una organización, está comprometido con ella, es decir que debe cumplir con actividades establecidas. Sin embargo, no solamente depende de ese compromiso del trabajador, existe también un compromiso por parte de la organización para con el empleado, puesto que ella coordina diferentes actividades de trabajo tanto grupales como individuales, con la finalidad de realizar intercambios planeados con el ambiente, por lo que es necesario que el clima organizacional se mantenga descontaminado para que no existan inconvenientes de retiro voluntario, por ejemplo. Se entiende por retiro voluntario, a la acción en que una persona abandona su trabajo sin ser despedida, pero, cuando se da en un alto índice se convierte en rotación de personal en una empresa.

Para cualquier empresa el activo más importante son los trabajadores, quienes se constituyen en el cuerpo de la misma, ya que sin ellos la actividad muere; son al mismo tiempo en los que más inversión se hace. La rotación de personal significa fuerte gasto para la empresa, ya que en cada persona que se contrata hay dedicación de tiempo, espacio y valores.

Esta investigación se consideró importante, porque en Guatemala no se han hecho investigación generales del por qué

tanta rotación del personal en las empresas y cómo esto afecta a las mismas, a los demás empleados y sobre todo en el servicio al cliente.

Con la investigación se aportaron criterios a cerca de la estructuración, aplicación y seguimiento de programas que brindan lineamientos psicológicos para lograr disminuir la rotación de personal. Se proporcionaron indicadores específicos por lo que las personas abandonan su trabajo; al mismo tiempo por medio del programa se brindaron las técnicas y procedimientos, que pueden darse para disminuir la rotación de personal en las empresas, así como la del personal de la empresa en cuestión. De tal manera que pudo existir una modificación de conducta en el ambiente empresarial y ahora hay más estabilidad del personal en esa misma empresa.

Al aminorar la rotación o retiro de personal de la empresa o de la población con la que se trabajó, se contribuyó con la sociedad guatemalteca a que existiera menos índice de desempleo, ya que por el nivel académico de las personas desempleadas, se les dificulta encontrar trabajo. Si una persona es estable en su trabajo y tarda no un mes, sino varios años, adquiere experiencia en él, se identifica con sus actividades, se capacita y disminuye el índice de subempleados y desempleados. Pero también si una persona que trabaja en determinada institución, cumple con sus actividades diarias en la misma empresa, puede generar estabilidad tanto para su hogar, como para beneficio de su propia salud mental, porque genera más confianza y veracidad en su

trabajo. .

Para efectos de este estudio, se tomó en cuenta al 100% del personal laborante de las tiendas y bodegas, tanto del sexo femenino como del masculino, lo que excluye al personal administrativo y de transporte, de tal manera que la población objeto y sujeto de trabajo, fue de 90 personas como gran total.

MARCO TEORICO

1.- TENDENCIAS PARA EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO EN GUATEMALA EL OUTSORING ES UNA DE LAS PRINCIPALES TENDENCIA

De acuerdo a los cambios que se han venido presentando en forma global, en los últimos años las empresas guatemaltecas han aceptado con más frecuencia el funcionamiento de "outsourcing", que quiere decir fuente externa, o sea, realizar funciones y actividades con recursos externos a la empresa. Las empresas que lo aplican evalúan sus costos para contratar las llamadas empresas consultoras en el área de Recursos Humanos.

Esto ha hecho que el área de Recursos Humanos, sienta la necesidad de redefinir sus roles dentro de las empresas. Los servicios tradicionales que presta ésta área, son algunos de los siguientes:

- * Reclutamiento y selección de personal
- * Relaciones laborales
- * Diagnóstico de clima organizacional o laboral
- * Capacitación, entrenamiento y motivación
- * Planes de seguridad e higiene
- * Planes de carrera o Administración de las competencias
- * Seguridad e higiene
- * Sistema de comunicación interna, etc.

Estas actividades son manejadas en las diversas empresas por el área de Recursos Humanos, en la actualidad, están siendo ejecutadas por personal externo, sin embargo, la fijación de objetivos, dirección y control de estos proyectos, son

coordinados por medio de la Dirección de Recursos Humanos de cada empresa y los proveedores del servicio se concretan a alcanzar los resultados que se fijan.

ALGUNOS ASPECTOS COMUNES QUE SE OBSERVAN EN EL MANEJO DEL RECURSO

HUMANO

Las similitudes que se encuentran en el área de Recursos Humanos, para el manejo de personal, en cada organización afin a la de la investigación realizada, como se mencionó anteriormente son las siguientes:

- *políticas de personal.
- *reclutamiento
- *selección y contratación de personal
- *elaboración de nóminas y pago de sueldos o salarios
- *permisos médicos
- *capacitación de los empleados,
- *incentivos laborales - motivacionales
- *evaluación del desempeño, etc.
- *pago y otorgamiento de prestaciones laborales
- *registros o archivos de personal

El departamento de Recursos Humanos, realiza actividades programadas por así decirlo, al igual que otros deptos. de la organización, tal como antes se indica también es cierto que cuando se hace necesario, ciertas organizaciones utilizan el servicio de alguna consultoría, utilizan en llamado "OUTSORCING".

Según entrevistas realizadas, en forma general dentro de las organizaciones que utilizan este servicio, le corresponde al Departamento de Recursos Humanos, junto con la Alta Gerencia,

estudiar la problemática existente y dependiendo del caso, se piden algunas cotizaciones del mismo, a las empresas consultoras, y según las condiciones que presenten éstas, se ve la posibilidad de autorizarlo (pudiera ser contratación de algún funcionario o de otro tipo de empleados en áreas específicas [motoristas por ejemplo], algún asunto motivacional [por ejemplo, talleres de superación personal en donde el área de capacitación, no dispone del tiempo necesario para poder realizarlos], problemas jurídicos o financieros, asuntos de auditoría, entre otros).

La incorporación de la mujer al trabajo, puede incrementar las ventas de los restaurantes, y es un hecho que en la actualidad, un gran porcentaje de mujeres laboran en distintos campos y empresas.

Existen algunos puestos dentro de los restaurantes y los hoteles, que a nivel internacional son ocupados tradicionalmente por hombres, tal como chef de cocina y capitán de meseros y al hacer consultas en el Instituto Femenino de Educación Superior (IFES) y en el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), ambas instituciones coinciden en señalar que dentro de los motivos por lo que esto sucede, está que el trabajo es muy absorbente pues no se tiene un horario de salida definido, llegando incluso a trabajar las 24 horas del día, lo que no permite dedicarle tiempo a su casa. Otro factor que influye es que a la mujer aún se le subestiman sus capacidades, pues el trabajo a realizar en esos puestos, es muy pesado y se argumenta que no soporta el ritmo impuesto en ese trabajo, aparte de que el equipo a utilizar es muy pesado.

Otra situación que se da en este caso, es que a la gran mayoría de los hombres no les gusta el hecho de recibir órdenes de una mujer, por lo que no le reconocen su autoridad.

No obstante lo anterior en estudios realizados en países avanzados, se determinó que las mujeres son buenas perspectivas para el negocio de los restaurantes.

Existen otras características sobre el manejo de personal dentro del campo de empresas similares a la investigada, y son por lo general observadas a nivel internacional, como lo son:

- contratación, aunque los términos no son iguales, el proceso de contratación sí lo es por el procedimiento que se sigue.
- pago de sueldos, las similitudes que pueden existir en este caso, se refieren a que en la contratación se estipulan periodos de labores, después de los cuales se realiza el pago, el cual puede ser por medio de cheque o en efectivo.
- el uso de uniformes, aunque cada empresa tiene el propio que la identifica, así como lo hace con el puesto que desempeña la persona que lo porta.
- la forma de atención al cliente, pues en cualquier país y en todos los restaurantes y hoteles, el personal debe ser cortez, educado y amable.
- horarios de alimentación, aunque el tiempo estipulado para tomar los alimentos no es el mismo, por regla general se puede hacer por turnos asignados y dentro de las horas de bajo movimiento de ventas.
- capacitación para el uso del equipo, la mayor parte de los equipos que se utilizan en los restaurantes son iguales o

muy similares y su uso necesita que se capacite adecuadamente a la persona que los va a utilizar.

2.- PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION LABORAL

Con el desarrollo tecnológico que se presentó a partir del siglo XVIII durante la revolución industrial, se fueron abriendo los caminos para mejorar la producción; a medida en que fue incrementándose el progreso y desarrollo industrial a mediados del siglo XIX, se fue haciendo más compleja la maquinaria y su manipulación, entonces la demanda de mano de obra especializada requería más esfuerzo del obrero debido al desarrollo capitalista que exigía mayor producción, fue en ese momento cuando se dirigió la atención al obrero y se le reconoció como parte importante en el proceso productivo.

Con el correr del tiempo, se realizaron estudios e investigaciones motivacionales que se basaron en experimentos para reconocer la existencia de necesidades tanto materiales como psicológicas que requiere el ser humano, y fue en esta época en donde surgieron las teorías psicofisiológicas de la motivación.

A principios del siglo XX, se manifestaron abiertamente las diferentes posibilidades sobre la aplicación de los principios psicológicos en el campo de la publicidad, con la charla dirigida por el doctor Walter Dill Scott, el 20 de diciembre de 1901. Podría decirse que a partir de éste momento se incrementó el interés para la mejor producción laboral, llamando la atención de otros profesionales para que se interesaran en la psicología aplicada al trabajo, tal como el psicólogo Hugo Mustenberg quien en 1913 publicó su primera obra sobre psicología Industrial. Esta

década fue fundamental para ejecutar los principios básicos de psicología, propuestos anteriormente, puesto que fue entonces cuando surgió la primera guerra mundial. Las investigaciones dentro del campo de Psicología Industrial siguieron su rumbo y con ellas, los científicos se fueron especializando en las diferentes áreas de la misma, de las cuales se desea destacar la motivación dentro del trabajo. Durante el período que corresponde de 1932 a 1951, Tolman fue uno de los pioneros en el estudio de motivación laboral y posterior a sus investigaciones, durante la segunda mitad del siglo XX, esta área de psicología industrial ha sido investigada y estudiada por destacados personajes dentro de los que se cuentan: Mc. Clelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, Hackman y Oldham, Dunnette y Kirchner; quienes brindaron aportes y teorías importantes que aún en nuestros días son de gran utilidad para aplicar la motivación en el trabajo.

Cuando se habla de trabajo o labor puede referirse al esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y servicios con un fin económico, que origina un pago de dinero o cualquier otra forma de retribución; es decir que esta actividad presume obtener medios para la subsistencia y supervivencia del ser humano, satisfaciendo de esta manera tanto sus necesidades como sus deseos. Esto demuestra que el hombre no es un objeto o máquina de trabajo, es decir que cada individuo tiene dentro de sí un conjunto de características personales que determinan y motivan su desempeño diario de acuerdo a las funciones que deba realizar. Es por esto que las organizaciones tuvieron la

necesidad de crear dentro de sí una dependencia específica para dirigir, administrar y manejar de forma adecuada el recurso humano.

La motivación es la combinación de fuerzas intrínsecas y extrínsecas que activan y dirigen la conducta del individuo hacia un objeto o actividad determinada, para alcanzar y lograr lo que realmente desea. En tal sentido una alta motivación es el deseo de autorrealizarse dentro del trabajo que realiza una persona, el deseo manifestado en su buen desempeño en la filiación que puede demostrar hacia la organización.

Esto definitivamente es razonable, ya que una persona que esta altamente motivada en su trabajo, lo hace de manera agradable y con entusiasmo porque está plenamente convencida de que es útil en la empresa y que por lo mismo su estabilidad laboral no corre riesgos, esto hace que la labor que realiza le guste y se siente identificada con la actividad que efectúa.

La motivación de cada individuo se desarrolla de forma intrínseca, de acuerdo a la personalidad de cada quien, de esta manera, la motivación industrial o de trabajo, se torna muy compleja, para esto, existe un modelo que esboza en cuatro aspectos esa complejidad de motivación de la cual se está hablando:

a.- **Identificación y denominación de los motivos:** Los motivos que se tienen, no pueden ser observados directamente porque su identificación es difícil. "Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas como las relacionadas con

cualquier motivo² que se quiera estudiar. El dinero por ejemplo, puede ser un incentivo para algunos trabajadores, porque ayuda a satisfacer sus deseos o posición, para otros porque les da un gran sentido de seguridad; en estos casos se observa que conductas similares, pueden tener motivos básicos muy diferentes y se observa que conductas distintas pueden resultar frecuentemente del mismo motivo básico.

b.- **Configuración de los motivos:** Un motivo rara vez existe sólo o aislado. Los motivos pueden estar de forma o en niveles diferentes de acuerdo a la fuerza que ejerza en el individuo, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados, además unos pueden estar en conflicto con otros. La configuración de motivos de una persona, es un estado constante de cambio, puesto que es dinámica, por lo que se complica la medición de los motivos humanos para ser establecidos.

c.- **Diferencias entre los individuos:** Todas las personas se diferencian por algo propio de su personalidad, de la misma manera la naturaleza de los motivos que cada individuo tiene, también tienden a diferir de una forma o de otra; de tal manera que las respuestas de cada persona ante los mismos incentivos serán distintas. Es decir que no solamente difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también existe una diferencia en la facilidad con que sus motivos se satisfacen por esas diferencias individuales de cada quien.

2. Dunnette, Marvin. Psicología Industrial. Editorial Trillas. Biblioteca técnica de Psicología Facultad de Ciencias, Universidad Veracruzana, México. México, D.F. 1984.

d.- **Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta:** Por la misma forma en que los motivos de cada individuo se modifican, surge otra complicación al lograrse los incentivos. Según lo plantea Marvin Dunnette en su libro *Psicología Industrial*: "algunos motivos como el hambre, la sed, el sexo y el sueño disminuyen temporalmente al ser gratificados (mientras estos estén satisfechos, son insignificantes como activadores de la conducta); sin embargo, los motivos que se basan en la anticipación del goce a menudo son fortalecidos por el logro de la meta. Tales motivos pueden no ser susceptibles y tomar propiedades motivantes por su cuenta."

Motivo Motivador o Motivo Satisfactor

Diferencias que dentro del medio industrial o laboral deben tenerse claras, para incitar y mantener ciertas conductas deseadas de los empleados dentro de la organización, porque resulta difícil definir con exactitud si un motivo se puede definir como satisfactor el que es apaciguado al ser satisfecho y el motivador que no es apaciguado al ser satisfecho y toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta, solamente es el impulsador aunque no sea satisfecho.

TEORIAS DE MOTIVACION

Jerarquía de Necesidades

Abraham Maslow, formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre, están dispuestos en una jerarquía de necesidades, dividiéndolas en un nivel inferior que se satisface primero y luego en un nivel

superior al estar satisfecho el inferior. Esos niveles fueron categorizados en cinco necesidades (en orden ascendente):

1. Necesidades fisiológicas o sea las necesidades primarias del hombre, que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
2. Necesidades de seguridad, esto es estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente.
3. Necesidades de pertenecer al grupo y de amor. Son las que suponen interacciones con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.
4. Necesidades de estimación. Son las necesidades de tipo personal como respeto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.
5. Necesidades de autorrealización. Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

En épocas de problemas económicos, los hombres están tan preocupados por la supervivencia que no tienen tiempo para buscar su autorrealización, pero una vez que la sociedad o el individuo alcanzan la seguridad económica, de inmediato empiezan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de jerarquía. Las necesidades sociales o de amor, son fuerzas que motivan al trabajador, pues en sus relaciones con sus compañeros éste encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización tiene en cuenta la seguridad social que proporciona el clima de trabajo.

3. - HIGIENE MOTIVACIONAL Y SATISFACCION DE NECESIDADES

Frederick Herzberg en 1959, formuló la teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo, basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras. Aquí combina la motivación y la satisfacción con el trabajo, en base a esta, se puede decir que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada, y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. En consecuencia: el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado, sólo las necesidades de orden superior, entre ellas la autorrealización, tiene la virtud de producirla, pero no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa. Por eso mismo se mencionan esas dos clases o grupos de necesidades:

1. Las necesidades motivadoras: las que procuran satisfacción con el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Estas forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen la índole del mismo y el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso. Semejándose a los factores que se mencionaron anteriormente en las necesidades de autorrealización de Maslow. Según Herzberg, las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

2. Las necesidades de higiene (o mantenimiento): casi no procuran satisfacción, por lo general causan malestar en el trabajo, nada tienen que ver con el carácter de trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral, estos aspectos están

solamente en manos de la administración, porque se basan en las políticas que ella pueda tener, es decir forma de supervisión, condiciones de trabajo referentes a funciones y a condiciones materiales del ambiente en que se realizan las labores, salarios, y el clima de la organización no solamente material sino en cuanto a las relaciones de supervisión, entre trabajadores y entre las diferentes áreas que existen en la empresa, etc. Pareciéndose un poco a las necesidades que ocupan los niveles inferiores en la escala de Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad y de amor).

Si estas necesidades de higiene están satisfechas, no motivarán al trabajador, pero evitarán la frustración o el malestar que pueda causar o provocar la rotación. Es decir, que del mismo modo que la teoría de Maslow, las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, del mismo modo la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras dentro de una organización.

En consecuencia a lo anterior, las necesidades del nivel inferior deben estar completamente satisfechas para poder sentirse seguros, esas satisfacciones se realizarán por medio de factores extrínsecos que la empresa le proporcionará al empleado como por ejemplo los salarios y las prestaciones que pueda darle. Si un individuo, siente que su nivel de necesidades inferior está satisfecho, buscará satisfacer su nivel superior de necesidades, el cual se basa por factores intrínsecos del trabajador mismo; como por ejemplo el logro en su trabajo, los retos que se le

presentan. Para esto la administración del recurso humano, tiene que recurrir a motivadores no financieros precisamente. Es decir, que los motivadores financieros actuarán solamente por un determinado tiempo y luego los trabajadores crearán más necesidad de otro motivador financiero por decirlo así.

La administración de los recursos humanos, debe tomar en cuenta las satisfacciones personales que los empleados tienen dentro de su puesto de trabajo, como el llevarse bien con sus compañeros, la manifestación de valoración del trabajo del jefe hacia los subalternos y aspectos que van un poco más relacionados con lo emocional, de tal manera que la persona se motiva por el ambiente que tiene dentro de su trabajo y no solamente por lo material que pueda recibir, aunque este sea el aspecto que llene sus necesidades básicas.

SATISFACCION DE NECESIDADES

La relación que existe con la satisfacción en el empleo, dependerá de esas características individuales de cada persona. Estas características serán las que dicten no solamente su productividad, también la estabilidad que ésta pueda tener en una empresa determinada. No depende única y exclusivamente de las particularidades de cada individuo como tal, es decir que las características que la organización tenga y las políticas con que se manejen, influirán en la conducta de las peculiaridades del individuo; de tal manera, que debe existir conexión individual y colectiva.

Cada organización debe brindarle a sus trabajadores ese sentirse bien, esas oportunidades de desarrollo personal y

organizacional que se lleva a cabo para que las personas puedan sentirse completamente satisfechos con lo que hacen.

Lo anterior indica por un lado, que es necesario contratar a la persona idónea para el puesto correspondiente, de tal manera que debe existir un muy buen proceso de selección para que la permanencia de los trabajadores sea alta y disminuya la problemática de rotación si fuera ese el problema. Por otro lado, indica que no solamente son las características personales de las que dependen esa satisfacción del empleado, deben existir características o políticas dentro de la organización que estimulen al trabajador a sentirse bien consigo mismo y con su empresa, puesto que no solamente la organización crecerá sino también crecerán sus empleados.

Para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en sus actividades, la gerencia o la administración, necesitan información que deben recabar dentro de su propia empresa, de tal manera que pueden realizar una encuesta sobre la satisfacción en el empleo, la cual también se conoce con el nombre de encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. Esto es un método por medio del cual las personas que trabajan dentro de la organización manifiestan su sentir en cuanto a su trabajo y el ambiente de su empresa; teniendo la administración los resultados de la encuesta, se toman medidas en la solución de los problemas de los empleados, se combinan y analizan las respuestas individuales para luego tener ideas generales que pueden ser de valiosa importancia para resolver valores perdidos en cuando a la motivación del personal de la organización.

Por otro lado están las necesidades de satisfacción o motivadoras, son las que enriquecen el trabajo, puesto que el empleado da su máximo rendimiento porque son las necesidades de autorrealización, cuando se siente bien con lo que hace y participa con sentido de logro y responsabilidad, por lo que merece reconocimiento.

Necesidades de autorrealización

El llamado enriquecimiento del trabajo, es aquel factor que satisface y motiva al empleado dependiendo del tipo de trabajo que realice; es necesario que al personal no se le esté controlando tanto, para favorecer más su responsabilidad individual en las actividades que realiza, ésto lo hará sentirse mejor; lo más importante es que las personas que laboran para la organización, se sientan libres y con autoridad en sus tareas. Es necesario que se les proporcione a los trabajadores y a los jefes ciertos informes periódicos sobre la producción para que ellos se sientan tomados en cuenta y puedan superarse cada vez más por ellos mismos y por la organización para la cual laboran. La estimulación que se les brinde a los empleados hará que emprendan tareas y actividades más complejas de las que realizan y a la vez los incentivará a ser más creativos dentro de su área. Otra cosa importante, para el enriquecimiento del trabajo es asignarles trabajos más especializados para que vayan adquiriendo dominio de determinado puesto u operación.

4.- ROTACION DE PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD

Se entiende por Rotación de Personal, al fenómeno que ocurre en una empresa donde existe un intercambio constante de personas entre el ambiente y la organización, el cual también es llamado turnover; es normal que exista un pequeño porcentaje de entradas y salidas del recurso humano, lo que da por resultado el equilibrio del sistema; es decir que puede darse para aumentar la calidad de los trabajadores lo cual es controlado por la organización y también se da cuando se disminuyen los resultados, algunas veces este segundo caso, es iniciativa de los empleados y cuando la administración pierde el control, se torna en un problema básico.

Es necesario tomar en cuenta el índice de rotación existente por medio de la fórmula $E \times 100/EMM$ (egresos por 100 dividido el efectivo medio en el mes), lo que nos dará el dato objetivo para tratar el problema. "La rotación, es el efecto de fenómenos externos e internos, de lo que resultan costo primarios y secundarios"³.

Costos Primarios que implican la Rotación de Personal

Serán las erogaciones que se realizan antes e inmediatamente después de contratar al personal nuevo, es decir que los costos primarios de la rotación de personal, se observan en los pagos que se realizan cuando se ejecuta el reclutamiento y selección, es decir cuando se hacen los anuncios de periódicos, el costo que éstos tienen y el tiempo que se requiere para ello, los

³. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, 1988. Editorial McGraw-Hill. P. 154

formularios de solicitud para las personas que se seleccionan, los salarios de los seleccionadores o de los encargados del reclutamiento; la inversión en el tiempo que se invierte al realizar las operaciones salariales o las planillas, puesto que para ello también se tienen a las personas encargadas y a ellas se les tiene que dar su salario; la erogación para el entrenamiento del personal que ingresa, en los uniformes; el consumo del proceso cuando el empleado deja de laborar, aquí se habla también de ese gasto de energía humana que se hace en todo este largo proceso.

Costos Secundarios que implican la Rotación de Personal

Son todos los gastos que se observan luego de la partida del individuo que ingresa, es decir en la pérdida de producción cuando se deja un vacío, actitud del personal cuando observa que otras personas se retiran, tanto compañeros de trabajo como los de mayor jerarquía y a la vez en los proveedores y los clientes, puesto que si existe constante cambio de personal en una organización, la empresa misma va creando una imagen con sus clientes y proveedores, puede que sea una imagen de inestabilidad; gasto de energía del personal que queda para cubrir las actividades aunque se les pague horas extras, tiempo de producción; aumento de errores por la inexperiencia, aumento del volumen de salarios, pérdidas en los negocios por la imagen que pueda sufrir.

Si bien es cierto como lo dicen en la teoría que es normal que exista una rotación de personal o el famoso llamado turnover para que exista equilibrio, también es importante no dejar que se convierta en algo que no se pueda controlar. Para esto la

administración debiera crear estrategias para tener éste control de rotación y no dejarlo en manos de los empleados porque afecta a aquellas personas que aún permanecen dentro de la empresa y se ve no solamente en éste microsistema, también afecta el macrosistema como lo es la organización en sí, puesto que gastará en la pérdida de producción con la partida de su personal y pérdida de desempeño por ese doble esfuerzo de los que se quedan. "Cuando los empleados tiene una buena satisfacción en su trabajo, existe menos rotación de personal, puesto que se quedarán por más tiempo; por el contrario, los que no se sienten satisfechos tendrán niveles más altos de rotación. Si este fenómeno tiene un nivel alto, trae consecuencias negativas (costos directos e indirectos, reputación de la empresa, desmoralización de los que aún no se retiran). Por otro lado existen efectos positivos como promociones para los que están"⁴. De tal manera que si la rotación tiene sus pro y sus contras, se dice que entonces tiene un efecto de funcionalidad, se van unos, pero con los que no se han ido, se puede trabajar un programa de desarrollo para que permanezcan; esto sería entonces que si el índice no es muy alto, los administradores podrían dejar pasar la frecuencia de rotación y analizar un poco más detenidamente la funcionalidad de cada salida si se quedan las personas adecuadas.

⁴. Keith, Davis. John W. Newstrom El Comportamiento Humano en el Trabajo - Comportamiento Organizacional. México, 1989. Editorial McGraw-Hill. p. 208

PRODUCTIVIDAD

Se observa que en una organización, la pérdida de elementos de trabajo o sea del recurso humano, daña al personal interno, puesto que se gasta energía en el entrenamiento, se pierde el tiempo en la productividad y servicio al cliente externo, la calidad del trabajo disminuye. En el sector administrativo, existe una erogación de gastos que se invierten en las personas que ingresan. En las empresas que tienen servicio de atención al público, existen empleados adiestrados para tratar bien a los clientes externos, pero al personal interno, debiera tratarsele como si fuera un cliente interno, ésto garantiza un mejor ambiente de trabajo y una alta productividad que motiva al trabajo en equipo.

Es importante hacer notar que en un gran porcentaje de organizaciones en las que se trabaja con clientes externos, se les brinda mayor importancia por parte de las políticas de la empresa a este tipo de clientes, pero es deber de la administración de recursos humanos, brindar toda la atención a los clientes internos, puesto que sin éstos, la empresa no tendría un avance en su desarrollo. "De tal manera, que como se mencionó anteriormente, se debe de crear un ambiente armonioso con el cliente interno, por lo que se debe educar a las personas que ingresan a las organizaciones a que aprendan a ser clientes con sus compañeros de trabajo" (Scott, Dru 1982), se habla de una educación en tal sentido, porque por las mismas condiciones sociales, no se estimula el buen trato del trabajador. Esta tarea corresponde a la administración del recurso humano.

Algunos elementos negativos que influyen en la productividad

En una organización donde existe rotación de personal, la productividad puede verse afectada enormemente por diferentes causas, entre ellas, algunos elementos que pueden estar contaminando el ambiente o el clima en el que se desenvuelven los trabajadores, como por ejemplo: La fatiga y el aburrimiento son factores de una consecuencia considerable en las organizaciones industriales; las evidencias de estas condiciones son, en primer lugar la disminución del rendimiento y el incremento del desperdicio y en segundo lugar el alto índice de rotación del personal y la proporción de los accidentes. Estos fenómenos son similares pero de naturaleza diferentes. La fatiga implica más gasto de energía fisiológica y menos gasto de energía psicológica que la persona pueda tener en sus actividades. Se dice por otro lado que el aburrimiento es una fatiga mental, aunque se ha comprobado que implica más desgaste de energía psicológica que fisiológica, puesto que "Las clases de actividades que nos interesan, son determinadas, en parte por nuestra capacidad intelectual y en una gran proporción, por nuestras experiencias pasadas". (Siegel, 1980)

Para disminuir la fatiga, es necesario que se introduzcan pausas programadas de descanso puesto que proporcionan la oportunidad para quitarse la fatiga por un cambio de ritmo y de alguna manera disminuyen un poco el aburrimiento; el horario de descanso puede ser de 10 o 15 minutos a media mañana y a media tarde si el trabajo que se realiza es muy pesado; por otro lado un alivio para el aburrimiento, es incrementar el interés del empleado en sus actividades diarias, en la abstracción en su

trabajo, es decir permitir a los empleados a que planeen sus actividades y que las organicen para que ellos mismos vayan creando su responsabilidad individual y se les acreciente su interés en el trabajo. Tanto el aburrimiento como la fatiga, son elementos que incrementan de alguna medida la rotación de personal, y afectan enormemente la eficacia en la producción empresarial, por lo que es necesario que en las organizaciones existan técnicas de estimulación para que el desempeño de los empleados sea satisfactorio de forma individual y colectiva.

5.- CRITERIOS BASICOS PARA UN PROGRAMA HIGIENICO MOTIVACIONAL

Hay algo muy importante para cada persona y es que el trabajo es uno de los aspectos que compone la experiencia total de la vida, en cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal, pero lo que de él podemos recibir puede ser satisfactorio y motivante para mejorar muchos aspectos de nuestra existencia. Por esto es necesario que los trabajadores estén dispuestos a cambiar y darse cuenta que forman parte de una organización y que si no fuera por ellos, la empresa no funcionaría como hasta ahora, el asunto es hacerles ver que ellos valen mucho, como para que se retiren de la organización; al mismo tiempo es importante que comprendan que al trabajar, ellos están haciendo parte de su historia.

Es necesario que se agreguen motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, para que exista enriquecimiento en el trabajo, este se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden; se aplica a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo. Esto es mucho más amplio que la llamada Expansión del trabajo, la cual

busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía, se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado, con el fin de que tenga una mayor variedad. "Estos dos enfoques también pueden mezclarse entre sí, para agregar tareas y dar más motivadores para que todos los empleados trabajen en equipo".³

El resultado que se espera en un puesto no depende de la formación profesional, depende básicamente de la disposición que se tiene para el trabajo. Esa disposición, se observará en el desempeño y en la productividad del empleado, la cual será de beneficio para la empresa y para el empleado mismo, puesto que crecerá y se desarrollará dentro de la organización.

El ser humano forma una parte esencial en una institución, el trabajador debe sentirse bien en el puesto que desempeña, para tener un ambiente de trabajo agradable y de esta forma realizará sus labores con voluntad, sus relaciones interpersonales serán satisfactorias para él mismo y para los demás, de forma contraria, si el personal no tiene buena voluntad en su trabajo, lo más probable es que lo deje y aumente uno más en la rotación de personal. El principio del trabajo, además obedece a un motivo que es el motor afectivo del cual se deriva la acción, de tal manera, que también existe un motivo de orden afectivo que inhiba toda acción en el trabajo, es decir que se puede observar en el desempeño, en el ausentismo o incluso en el retiro de la empresa (lo que en nuestra investigación se denomina como rotación del personal). De esta manera observamos que el factor

³ Davis Keith, John W. Newstrom, Calidad de la vida laboral y los sistemas sociotécnicos, pag. 449.

afectivo o emocional desempeña un papel importantísimo en la conducta de los empleados dentro de la organización. Para ampliar los conceptos, existe dentro de la empresa los incentivos para los empleados que son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor; y las motivaciones que tienen una raíz subjetiva que dependen de la constitución física y psíquica, de sus aptitudes, de sus capacidades, aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y convicciones y de su actitud ante la vida, siendo éstos los que condicionan la armonía y la paz, que repercuten en su rendimiento y estabilidad en su trabajo.

Los aspectos que se tomaron en cuenta en la realización de esta investigación, fueron los siguientes:

El trabajo o labor en sí: La posibilidad que dá el cargo para crear, para expresarse, para innovar, esto está únicamente en manos de la Administración.

Reconocimiento: Que la Administración, a través de sus actos, le reconozca al trabajador que realmente sus actividades las realiza bien.

Desarrollo o crecimiento: La posibilidad que los empleados puedan tener y sentir dentro de la organización, que pueden hacer un plan de carrera dentro de ella, es decir ascenso o promoción

Realización o logro: Cuando las tareas se ven traducidas a la vida organizacional y se observan los resultados del trabajo en cuanto a lo que ha obtenido el empleado como persona.

Responsabilidad: Responder a algo, ante alguien, o sea, tener la

capacidad de hacer ciertas actividades, para lograr determinados resultados. La responsabilidad que implica el desempeño del cargo, no se pueden pedir resultados sino se ha dado libertad para actuar o no se han propiciado los medios adecuados para ello.

Seguridad Equilibrio que el individuo siente por medio de su desarrollo laboral.

Afiliación El deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales, y la identificación con su puesto de trabajo y la organización.

Se hace necesario que el empresario, le brinde al trabajador aspectos higiénicos propiamente dichos dentro de la teoría motivacional de Frederick Herzberg, para incentivarlo a formar parte dentro de la organización.

6. FORMULACION DE HIPOTESIS

PREMISAS Y POSTULADOS

- * En general, en empresas de Guatemala, no existen políticas establecidas sobre lo que es el manejo de personal.
- * En la mayoría de las empresas, se ve a los trabajadores como instrumentos de trabajo y no como personas y por consiguiente, no se les ponderan sus valores individuales.
- * La Rotación de personal, se debe a carencia de políticas motivacionales en algunas empresas.
- * La detección de los motivos de bajas definitivas del personal en las empresas, puede insidir en la disminución de éstas.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Un Programa higiénico-motivacional, es efectivo para la disminución de rotación de personal, de una empresa comercial de alimentos del área capitalina.

DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Se entiende como Programa higiénico-motivacional, aquel conjunto de técnicas, instrucciones o lineamientos que han sido preparados para realizar una secuencia de actividades dentro de la empresa u organización, desde el punto de vista psicológico; por un lado, se entenderá como higiénico, al aspecto del ambiente laboral, como políticas de la empresa, condiciones de trabajo, salarios, prestaciones; por otro lado, lo que corresponde a motivacional, se refiere a aspectos que estimulen a los trabajadores a sentirse realizados en su trabajo para brindar una mejor disposición en el clima de la empresa.

Indicadores

Los indicadores de una acción higiénica-motivacional son los siguientes

El trabajo o labor en sí (sentirse realizado en su labor)

El reconocimiento (felicitaciones, incentivos)

Desarrollo o crecimiento (promociones y/o ascensos)

Salarios y Prestaciones (planillas, licencias, permisos)

VARIABLE DEPENDIENTE

Cuando se habla de una **disminución de la rotación de personal**, se está refiriendo a una reducción o acortamiento del movimiento, cambio o retiro constante o seguido del personal de una empresa u organización.

Indicadores

Los indicadores de la **disminución de rotación de personal** son los siguientes:

responsabilidad (puntualidad, productividad)

seguridad (estabilidad laboral, equilibrio personal)

Afiliación (identificación con: puesto, organización, compañerismo)

Realización o Logro (desenvolvimiento espontáneo en su trabajo).

CAPITULO II

2.1. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1 SELECCION DE LA MUESTRA

Se tomó el universo del personal operativo y de servicio al cliente o sea 100% de los laborantes en tiendas y bodegas, ya que por la misma rotación que existía en esas áreas, el punto de vista podía depender del tiempo de trabajo que tuviera cada uno de ellos, siendo aproximadamente un total de 90 personas.

2.2 INSTRUMENTOS DE TRABAJO

Aplicación del Programa higiénico-motivacional:

Técnicas y procedimientos que se detallan abajo, para mejorar el clima de la organización y evitar la inestabilidad laboral del personal existente, para lo que se aplicó un programa que contribuyó a controlar el problema.

Evaluación inicial:

Se realizó una encuesta inicial para diagnosticar los criterios de los trabajadores operativos de la empresa en cuanto a sus intereses laborales, y la identificación con sus puestos.

Entrevistas: Estas entrevistas se realizaron a las personas que tenían personal bajo su cargo, es decir, a los jefes o supervisores que podían brindar ciertos conocimientos de su personal. Para poder recopilar toda la información necesaria se procedió a entrevistar al personal existente de la empresa, y se solicitó a la Administración la información de las personas que

se habían retirado en el último año para determinar los motivos expuestos cuando existían, esto fue complemento a lo deducible de las respuestas de los entrevistados.

Las entrevistas que se realizaron, sirvieron para poder sacar conceptualizaciones y compararlo con la teoría recopilada, se realizaron en forma de entrevista abierta. Junto con las entrevistas se procedió a pedir autorización de la Gerencia Administrativa de esta empresa para administrar cuestionarios a los empleados, sin que el entrevistador pueda tener ingerencia en la respuesta del entrevistado.

Evaluación final: Se hizo por medio de un cuestionario final, para indagar el grado de mejoramiento del grupo de trabajo, el cambio del comportamiento de las personas laborantes dentro de la organización.

El procedimiento a seguir en dicho programa fue, seguidamente del primer diagnóstico mediante las entrevistas y encuestas iniciales, la evaluación de los procedimientos administrativos establecidos en la empresa, es decir, la forma en que estaban establecidas las escalas o rangos salariales, la forma de gozar vacaciones, y qué otras prestaciones tenía la empresa, para mejorarlas posteriormente, entre otras la alimentación, los horarios rotativos, uniformes, convivios, anticipos de sueldo, los préstamos.

2.3 TECNICAS DE ANALISIS ESTADISTICOS. DESCRIPCION E INTERPRETACION DE DATOS

Para la tabulación de los datos recabados, se utilizaron porcentajes, en relación a los indicadores utilizados, haciendo su presentación gráfica a través de diagrama de barras para dar una mejor demostración del número de personas identificadas en su trabajo y su organización. Se realizó un análisis comparativo de los resultados recopilados antes y después de la aplicación del programa higiénico motivacional.

CAPITULO III

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Como resultado de la medición del Clima organizacional que se realizó por medio de entrevistas y encuestas administradas a los empleados, se elaboró el Programa Higiénico Motivacional, que estuvo de acuerdo con las necesidades que se manifestaron en la medición indicada.

Los resultados obtenidos con el fin de lograr la motivación de los empleados y con ello disminuir la rotación de personal dentro de la empresa investigada, se pueden clasificar de la siguiente forma:

Aspectos motivadores del trabajo de cada persona

Se realizaron una serie de talleres que se impartieron al 100% de los laborantes de la empresa, con el fin de que se indentificaran mejor con la organización como ente patronal, con su puesto de trabajo y sobre todo con sus compañeros de labores, lo que dió como resultado una notoria mejora en las relaciones interpersonales y una existencia de cohesión de grupo.

Estos talleres se impartieron durante un mes y medio por grupo, con reuniones de dos horas, tres días a la semana de acuerdo con las diferentes áreas de trabajo, dividiéndose en dos grupos para que todos pudieran asistir sin tener que paralizar las labores.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA

1.- Atención al cliente externo: con asistencia de Gerentes, Subgerentes y Asistentes de Gerencia de Tienda, Cajeros, Motoristas y Personal Administrativo. Los subtemas a tratar fueron:

- * Relaciones Humanas.
- * Atención y servicio al cliente,
- * La venta un concepto de la empresa.

Se hicieron charlas, e inicialmente técnicas rompe hielo, hubo exposición - conferencia y lo más relevante fue la discusión de grupos.

2.- Manejo de Existencias: Con orientación a Gerentes de Tienda, Personal de Contabilidad, Jefes de Cocina, Jefes de Bodega y sus Colaboradores. Los puntos tratados fueron:

- * Qué son los inventarios
- *Existencias Mínimas y Máximas
- * Manejo y almacenaje de inventarios
- * Productos perecederos
- *Bodegas secas y húmedas

Se realizó una conferencia para que posteriormente hubiera una discusión de grupos y posterior a eso, se realizaran ejercicios prácticas, para finalizar, se les llevó a un recorrido a la bodega general.

3.- Atención al Cliente Interno: en el que participaron todos los Gerentes, Subgerentes y Jefes de Departamento y Secciones. Los items que se trataron fueron:

- * Relaciones humanas
- * Cómo tratar a los colaboradores
- * El personal como el activo más valioso de la empresa
- * Su personal, su manejo, su departamento

Inicialmente se les dió una conferencia, para que de ella hicieran una discusión de grupo, se les hizo ver una película relacionada con el tema y se hicieron ejemplos prácticos.

4.- Relaciones Interpersonales En este taller se dió énfasis a los motoristas, asistentes y ayudantes de cocina, ayudantes de bodega, ayudantes de producción y cajeros. El contenido de este taller, se dividió en:

* Relaciones Humanas * Convivencia dentro de una empresa
Se hizo una charla expositiva, y dinámicas participativas, estas dinámicas se realizaron para que posterior a ellas hubiera una discusión de grupos y con ello se retroalimentaran los aspectos más importantes de la Relaciones Humanas.

5.- La importancia de la comunicación Hubo asistencia de personal administrativo, de contabilidad, Gerentes de tienda, personal de cocina (cocineros y ayudantes), de bodega y de producción, así como los motoristas. El contenido programático de este taller fue:

- * La comunicación "Bastón del desarrollo"
- * La estructura de la empresa
- * La comunicación formal y la Informal
- * Canales de comunicación interna en una empresa

Este taller inició con una conferencia, de la cual, los participantes tuvieron que sacar conclusiones y a la vez, brindar ejemplos vivenciales. Se utilizaron transparencias para exponer el segundo ítem y se les transmitió una película.

6.- Administración de Cocina En este se contó con los Jefes de Cocina, el personal de producción, los asistentes de cocina y los ayudantes de cocina. El contenido fue:

- * Existencia que debe manejarse en la cocina
- * Procedimientos a utilizarse
- * Mantenimiento de emergencia de estufas
- * Los extractores, Como funcionan
- * Higiéne del área de Cocina
- * Maquinaria y equipo necesario
- * Instrumentos y accesorios
- * Luz, Ventilación y Temperatura

La metodología que se utilizó, inció con una conferencia participativa para enriquecerla, se realizaron dinámicas y ejercicios prácticos.

7.- El Manipuleo de Alimentos Se invitó a todo el personal de cocina, a todo el personal de producción, a los Gerentes de tienda, al Jefe de Bodega y Personal de despacho. Los temas fueron:

- * Manipuleo de los alimentos
- * Punto de cocción de los Alimentos
- * Como desinfectar los alimentos
- * Durabilidad de los productos a temperatura ambiente y en congelación
- * Mezclas y condimentaciones
- * Color, Sabor y Aroma

Se hicieron series de conferencias y ejercicios prácticos

8.- Mantenimiento de motos En especial fue orientado a los motoristas, pero se contó también con asistencia de los Subgerentes de tienda. El contenido programático fue:

- * La moto, un vehículo que debe cuidarse
- * Partes y respuestos más comunes
- * Mantenimiento preventivo
- * Problemas más frecuentes

Se dió una charla y se hicieron discusiones en grupo, antes de hacer ejercicios prácticos se hizo que todos participaran con ejemplos vivenciales.

9.- Presupuestos Por la naturaleza de este tema, asistieron Personal de Administración, Contabilidad, Gerentes de Tienda, Jefe de Bodega, Jefe de Producción, Jefes y Asistentes de Cocina. Los subtemas fueron los siguientes:

- * Qué es un presupuesto
- * Sus principios y objetivos
- * El presupuesto, una herramienta muy útil en la planificación
- * Se presupuestan unidades y valores

La metodología utilizada fue por medio de conferencia expositiva, ejercicios prácticos en grupos para discutir los resultados.

Para el desarrollo de estos talleres, se invitó a profesionales en cada uno de los campos, así como la ponente de este trabajo quien desarrolló los temas orientados a la motivación, como lo son la atención al cliente externo e interno, las relaciones interpersonales y la importancia de la comunicación.

A cada empleado que asistía a los talleres, se le entregaba un reconocimiento por su participación, con el fin de que participaran a todos los talleres a los que se les habían invitado.

Como resultado de las necesidades que tanto patrono como trabajador necesitaba, se logró que se inscribiera a personal de cocina en el INTECAP, para su capacitación en el manejo y preparación de alimentos, con esto los trabajadores sintieron que la empresa les estaba ayudando a crecer y la empresa misma mejoró en algunos aspectos.

Aspectos Higiénicos - Motivacionales

Para poder estructurar algunos aspectos higiénicos de la organización, se realizaron análisis administrativos, por medio de los controles que la organización posee, en relación a las respuestas obtenidas por los trabajadores en la evaluación diagnóstica, basándose en los siguientes puntos:

1.- Jornadas de Trabajo: En las entrevistas al personal se estableció que la jornada de trabajo eran de 9.50 horas diarias para todos los operativos, como política de la empresa, por lo que se hizo conciencia a nivel de la Gerencia y se logró la disminución a 8 horas diarias en la jornada diurna y 7 horas en la jornada mixta.

2.- Salarios: Para este punto, antes de cualquier modificación, se realizó una investigación salarial a nivel de Recursos Humanos de empresas a fin de a la misma con el fin de evaluar posibilidades de mejora económica para los trabajadores.

En este aspecto se logró un incremento en los salarios de todo el personal, siendo las mejoras del personal operativo de tiendas y de servicio al cliente los indicados en el cuadro número 1. No obstante el aumento neto demostrado en el cuadro número 1, en los cuadros números 2 y 3, se muestra el aumento real obtenido con la disminución de la jornada de trabajo.

CUADRO No. 1

AUMENTO DE SUELDO AL PERSONAL OPERATIVO DE TIENDAS Y SERVICIO AL CLIENTE

PUESTO	SALARIO ANTERIOR	SALARIO ACTUAL	AUMENTO	%
CAJERO	Q. 850.00	Q. 1100.00	Q. 250.00	29.41
MOTORISTA	Q. 950.00	Q. 1200.00	Q. 300.00	33.33
AYUDANTES DE COCINA	Q. 528.00	Q. 670.00	Q. 142.00	26.89
ASISTENTES DE COCINA	Q. 600.00	Q. 770.00	Q. 170.00	28.33
PERSONAL DE LIMPIEZA	Q. 528.00	Q. 670.00	Q. 142.00	26.89

Tal como se ve en el cuadro anterior, el aumento neto en el sueldo de los puestos indicados es en todos los casos mayor del 25% del sueldo anterior, por lo que cada uno de los empleados aumentó sus ingresos en forma significativa en relación a los ingresos anteriores.

CUADRO No. 2

AUMENTO REAL DE SUELDO AL PERSONAL OPERATIVO EN TIENDAS Y DE
SERVICIO AL CLIENTE, JORNADA DIURNA

PUESTO	SALARIO ANTERIOR HORA-MES	SALARIO ACTUAL HORA-MES	AUMENTO HORA/MES	%
CAJERO	Q. 89.70	Q. 137.50	Q. 48.03	53.68
MOTORISTA	Q. 94.73	Q. 150.00	Q. 55.70	58.68
AYUDANTES DE COCINA	Q. 55.58	Q. 83.75	Q. 28.17	50.68
ASISTENTES DE COCINA	Q. 63.16	Q. 96.25	Q. 33.09	52.39
PERSONAL DE LIMPIEZA	Q. 55.28	Q. 83.75	Q. 28.17	50.68

No obstante que los sueldos se incrementaron entre un 26% y un 33% en forma neta, debido a la reducción en la jornada de trabajo, para el personal que laboraba en la jornada diurna, el incremento real representó entre un 50% y un 59%, tal como lo vemos en el cuadro de arriba.

CUADRO No. 3

AUMENTO REAL DE SUELDO AL PERSONAL OPERATIVO EN TIENDAS Y DE
SERVICIO AL CLIENTE. JORNADA MIXTA

PUESTO	SALARIO ANTERIOR HORA-MES	SALARIO ACTUAL HORA-MES	AUMENTO HORA/MES	%
CAJERO	Q. 89.70	Q. 157.14	Q. 67.67	75.63
MOTORISTA	Q. 94.73	Q. 171.43	Q. 76.70	80.97
AYUDANTES DE COCINA	Q. 55.58	Q. 95.71	Q. 40.13	72.20
ASISTENTES DE COCINA	Q. 63.16	Q. 110.00	Q. 46.84	74.16

Tal como sucedió con la jornada diurna, en la jornada mixta, el efecto real fue superior, pues al bajar 2.50 horas de trabajo, significó un aumento salarial de 26.3%, lo que aunado con lo monetario propiamente dicho, para esta jornada, el incremento real se ubica dentro de un 72% y un 81% tal como se aprecia en el cuadro número 3.

3.- **Uniformes** En este caso todo el personal debía de cancelar el valor de los uniformes a utilizar (aunque fuera obligatorio su uso); si bien es cierto que a manera de facilidad se le habían 2 descuentos (1 cada mes) esto mermaba los ingresos de los trabajadores.

Dentro de las charlas con la Gerencia General, se les hizo ver que el uniforme identifica a la empresa, y si el trabajador se siente satisfecho y sobre todo que se ubica y define como persona importante dentro de la empresa, el portar dicho uniforme, lo hará sentirse orgulloso del mismo, por consiguiente si todos están debidamente uniformados la presentación de la empresa mejorará notoriamente, por lo que estos costos deben ser absorbidos por dicha organización, y no por su personal, logrando que al ingresar un trabajador se le entregue un uniforme nuevo y cuando este se encuentre deteriorado se proceda a su reposición sin ningún costo para el empleado.

4. **Alimentación** Manifestaron los trabajadores que no obstante la empresa les proporcionaba alimentación, el que se coma todos los días lo mismo, causa aburrimiento y disminuye el deseo de comer, por lo que en reuniones con la Gerencia general y con los Gerentes de todas las tiendas, se llegó a establecer un menú mensual para variar a diario la alimentación que la empresa les proporciona.

5. **Premios** Se establecieron varios premios como incentivo a los laborantes, tomándose como base el alcanzar las metas de ventas, el no tener errores para con los clientes, la limpieza del área y de sus instrumentos y maquinaria de

trabajo, la puntualidad, la colaboración a nivel de grupo, así como el otorgar reconocimientos al personal con algunos años de trabajo.

6. Actividades Deportivas Se organizó un equipo de Foot Ball y se inscribió en una de las ligas que existen en la ciudad de Guatemala, siendo patrocinado en un 100% por la empresa.

Para poder realizar este programa higiénico-motivacional, se contactó con la empresa a mediados de 1996, en este año se estableció que la rotación de personal que existía era de del 90%, este dato pudo obtenerse, realizando la fórmula que aparece en la página 22 de esta investigación, es decir que se tomó en cuenta el total de egresos, por 100, siendo este una constante y se dividió el resultado dentro del total efectivo del mes, es decir, el personal que efectivamente debía estar; era un entrar y salir de personal.

Como se puede observar en el cálculo realizado posterior a este párrafo, las personas operativas que egresaban de la organización eran 81 de las 90 que debían de existir:

$$81 \times 100 / 90 = 90\% \text{ índice de rotación}$$

La mayor parte de veces no tenían motoristas para repartir los pedidos que habían y por lo regular casi todo el personal administrativo, tenía que estar en horas de movimiento, en funciones operativas (realizando tareas de cocina y empaque), los dueños de la organización, tenían que utilizar sus vehículos para ir a repartir los pedidos; todos los días habían trabajadores nuevos, la producción no caminaba, los costos eran enormes.

Para poder preparar algunas autorizaciones del proceso administrativo de esa organización y realizar este trabajo de investigación, se iniciaron a hacer los trámites a principios de 1997, para poder conocer por qué las personas se retiraban de la empresa. Para esto la ponente de la investigación tenía que realizar su práctica profesional del último año de la carrera de Psicología General, dentro de lo que en ese entonces se llamaba Plan Piloto de Psicología Industrial.

Como se menciona en la introducción en la página número 2, uno de los problemas principales por lo que existía rotación de personal era el hecho de no poseer un área definida de selección de personal, pero en el año de 1997, cuando se manifestó este hecho no lo aceptaron, porque no quisieron invertir en la apertura de esas funciones.

Como parte de las prácticas realizadas, las cuales abrieron brecha a este programa, se iniciaron a estudiar aspectos de la administración de personal y los métodos que tenían en ese momento, y se sugirieron algunas alternativas de cambio en la delegación de funciones, por ejemplo la persona que seleccionaba personal, se le dio a conocer un sistema diferente que incidió en la disminución de rotación de personal, iniciaron las investigaciones salariales a nivel de la competencia, y se presentaron informes que hicieron conciencia en el análisis de los sueldos bajos que se pagaban, cuando se obtuvieron las primeras respuestas en la prueba piloto de los instrumentos a utilizar, solamente se esperó a compararlos con los generales en las evaluaciones diagnósticas y por medio de esto se mejoraron sueldos y horarios de trabajo por ejemplo; también se instruyó y

se pidió la colaboración de las personas de confianza de la organización para que trataran mejor al personal operativo, puesto que no eran máquinas sino personas.

A mediados de julio de 1997 se propuso realizar este programa, puesto que ya se habían estudiado algunos aspectos administrativos y se hizo los trámites ante la Gerencia General de la empresa para poder ponerlo en marcha, para este entonces, quincenalmente se retiraban de la organización alrededor de 34 personas, dando un promedio de 68 personas mensuales, lo que hacía un índice de rotación del 75%

$$68 \times 100 / 90 = 75\% \text{ Índice de rotación}$$

En ese momento no se conocían las opiniones los trabajadores en relación a que era lo que no les agradaba de la empresa, cuando se tuvo la oportunidad de proponer este programa mediante el proyecto de investigación, autorizaron realizar unas pruebas piloto de los materiales a utilizar, lo cual dio inicio a finales de septiembre - principios de octubre de 1997. Fue entonces cuando se obtuvieron datos iniciales y relevantes que principiaron a dar idea de las necesidades del personal.

Cuando se presentaron los informes de esa prueba piloto y algunas modificaciones que pudieron hacerse, autorizaron a hacer varias actividades deportivas a mediados del mes de noviembre, autorizando uniformes para los equipos participantes y otorgándoles premios a los primeros tres lugares, consistentes en medallas y copas según el puesto obtenido, a los equipos restantes se les dio premios de consolación.

En noviembre se obtuvo un índice de rotación de 42%:

$$38 \times 100 / 90 = 42\%$$

Aprovechando las épocas del mes de diciembre, como ya se habían realizado propuestas para organizar algunos festejos que nunca se hacían, se pusieron en marcha algunas, puesto que no todas fueron autorizadas: Premiar al mejor adorno navideño realizado por el personal de diferentes áreas, Pines de Feliz Navidad, Desayuno infantil (para los hijos de los trabajadores), Canastas navideñas. Ese mes el índice de rotación estaba en el 23% de rotación:

$$21 \times 100 / 90 = 23\%$$

En enero de 1998, con los primeros cambios que se habían realizado, la empresa dio autorización para poder iniciar a trabajar en el programa.

4 meses después de haber finalizado las actividades descritas en el mismo, es decir que cuando se terminaron las actividades del programa, se dejaron pasar 4 meses y en junio de 1998, se realizó una nueva medición de clima organizacional, estableciendo que la rotación de personal estaba en el 15%:

$$14 \times 100 / 90 = 15\% \quad \text{índice de Rotación}$$

CUADRO No. 4

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
EN LA EVALUACION DIAGNOSTICA Y EN LA EVALUACION FINAL**

INDICADOR	EVALUAC. DIAGNOS.		EVALUAC. FINAL		EVALUAC. DIAGNOS.		EVALUAC. FINAL	
	SI	%	SI	%	NO	%	NO	%
Creatividad, expresión e innovación en el trabajo.	24	26.66	71	78.88	66	73.33	19	21.11
Las capacidades en el rendimiento son reconocidas.	22	24.44	70	77.78	68	75.55	20	22.22
Satisfacción en el trabajo con el fin de hacer carrera	23	25.95	72	80.00	67	74.44	13	0.20
Cumplimiento de objetivos y alcance de metas	15	16.67	71	78.89	75	83.33	19	21.11
Libertad en la toma de decisiones	38	42.22	84	93.33	52	57.78	6	6.67
Sentimiento de seguridad en su trabajo	6	6.67	77	85.55	84	93.33	13	14.44
Identificación con su puesto y con la empresa	20	22.22	81	90.00	70	77.78	9	10.00

Tal como se observa en el cuadro anterior, la situación con respecto a los indicadores cambió en la siguiente forma:

- Con relación a la libertad de creación, expresión y sobre todo en lo referente a la innovación en el trabajo, se dio un incremento del 5.23% del total, en las personas que respondieron afirmativamente, ya que en la evaluación inicial, lo hicieron únicamente 24 personas, mientras que en la final fueron 71 que representan el 195.83% dentro de la actividad.

- Con relación al reconocimiento de las capacidades en el rendimiento del trabajo, en la primera evaluación que se realizó, 22 personas que representan un 24.44% del total indicaron haberla recibido, mientras que después de realizado el programa, aumentó a 70 trabajadores que respondieron afirmativamente, los que representan un 77.78 del total. Esto significó un aumento del 28.18% dentro de este indicador.

- Al inquirir sobre la satisfacción del trabajo que realiza en la evaluación final 72 trabajadores que representan el 88% del conglomerado dijo estarlo, que si lo comparamos con las 23 afirmaciones de la evaluación inicial, nos indica un aumento del 213.04% que lograron esta satisfacción después de asistir al los talleres y a las charlas.

- Dentro de todos los contenidos programáticos que constó el programa, se hablaron sobre los objetivos y metas de cada uno de los puestos de la empresa, habiéndose obtenido en la evaluación final que 71 personas que son el 78.89% del total de empleados, cumplieron sus objetivos y alcanzaron sus metas, lo que significó un incremento del 373.33% del dato obtenido en la evaluación

diagnóstico, el cual fue de 15 personas que representan el 18.67% de los trabajadores.

- Uno de los indicadores muy importante, es la capacidad de poder tomar decisiones y la libertad que se tenga para hacerlo, en este caso se tuvo un aumento del 121.05% de los trabajadores que expusieron lo podían hacer al realizar la evaluación final, ya que 84 de ellos que significan el 93.33% del gran total respondieron afirmativamente, mientras que en la evaluación diagnóstico, únicamente 38 trabajadores o sea el 42.22% lo hicieron.

- La seguridad que pueda sentirse en el trabajo es básica para desarrollar una buena labor, y este fue el indicador que más aumento registró entre las 2 evaluaciones realizadas, ya que en la de diagnóstico fueron 6 personas (6.67%) las que dijeron sentirse seguras y en la final fueron 77 personas (85.55%) lo que significa que 71 personas, se sintieron seguras después del programa, lo que equivale a 1,183.33% del dato inicial.

- Otro indicador de mucha importancia es la identificación que pueda tener el trabajador, no solo con su puesto, sino con la empresa, y este siguió la ruta de los anteriores, pues en la evaluación diagnóstica el 22.22% de los trabajadores, o sea 20 personas, lo estaban, mientras que en la evaluación final el dato afirmativo fue de 81 personas o sea el 90%; esto quiere decir que después de realizar el programa, hubo 61 personas más que sintieron esa identificación, lo que es equivalente al 30% de la cantidad inicial.

En relación con los aspectos motivadores en el trabajo, los resultados obtenidos en las dos mediciones realizadas (la inicial y la final, ver boleta de encuesta, anexo No. 1), los resultados son los siguientes:

CUADRO No. 5

PRESENTACION DE RESULTADOS DE ACUERDO A LOS INDICADORES

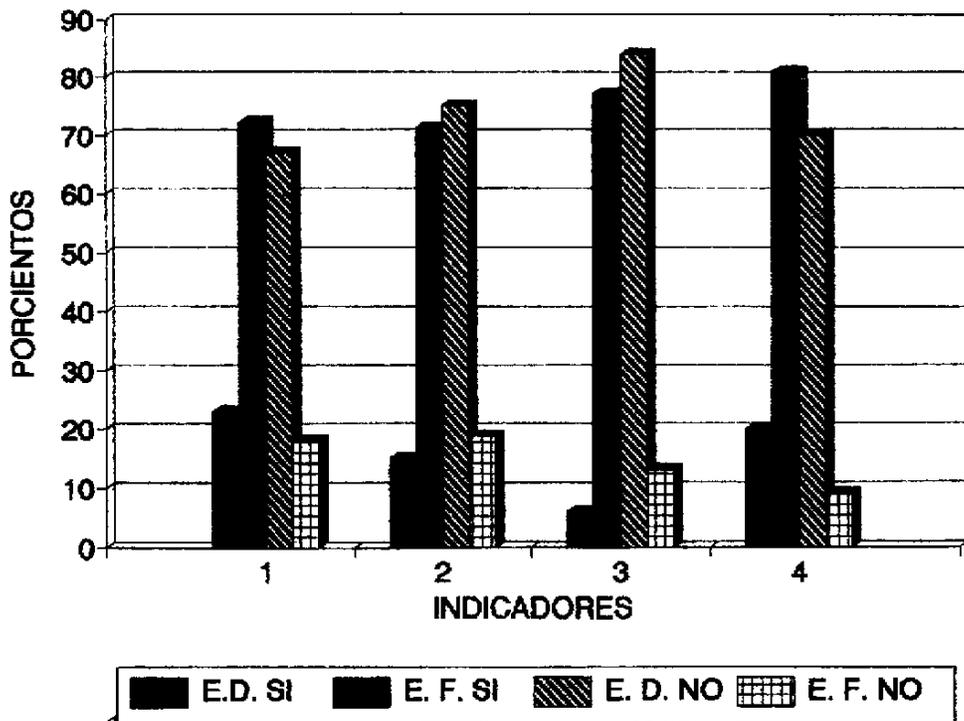
EXPRESADO EN PORCENTAJES

No.	INDICADOR	EVALUACION INICIAL	EVALUACION FINAL
1.	El trabajo o labor en sí	26.66	78.89
2.	Reconocimiento	24.44	77.78
3.	Desarrollo o crecimiento	25.95	80.00
4.	Realización o logro	16.67	78.89
5.	Responsabilidad	42.22	93.33
6.	Seguridad	6.67	85.55
7.	Afiliación	22.22	90.00

No cabe duda de que el programa realizado, llenó su cometido pues como se puede ver en el cuadro No. 4, los indicadores de los aspectos motivacionales de trabajo, subieron notablemente, observándose el mayor crecimiento en lo referente a la seguridad, y a que de un 6.30% llega a un 85.65%, seguido de la realización o logro con un incremento del 72.60% y el indicador de Afiliación que se elevó en un 68.55% del personal encuestado.

En el anexo No. 2 se pueden observar las gráficas del crecimiento de los mismos indicadores.

INDICADORES DE LA ROTACION DE PERSONAL



- | | |
|--|--|
| <p>4</p> <p>1 REALIZACION</p> <p>3 SEGURIDAD</p> | <p>2 RESPONSABILIDAD</p> <p>4 AFILIACION</p> |
|--|--|

ED = EVALUACION DIAGNOSTICA
 EF = EVALUACION FINAL

ANALISIS FINAL CUALITATIVO

En algunas empresas que se dedican al comercio de comida rápida o alimentos, en donde la rotación de personal es muy alta, no existen lineamientos sistematizados, estandarizados y generalizados para resolver la problemática existente; debido a que por diversos motivos, los propietarios o empresarios se olvidan que el elemento humano es el activo más importante de cualquier organización, y le prestan más atención al mercadeo del producto. Por tal motivo se creó un programa de esta naturaleza, con el fin de probar la eficacia para disminuir la rotación de personal, de una empresa comercial de alimentos del área capitalina.

Seguidamente del análisis cuantitativo de los resultados obtenidos, después de haber realizado el Programa Higiénico-Motivacional, se llega a inferir que la HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION es aceptada, pues posterior a la aplicación del mencionado programa, se observó un cambio en forma colectiva (el clima de la organización) y en forma individual (rendimiento y productividad de los trabajadores).

Para que pudieran evidenciarse los cambios que se obtuvieron, se necesitó el apoyo total de la Alta Gerencia de la empresa en donde se realizó el estudio y a la vez que brindara una serie de autorizaciones para el mismo.

Como se puede observar, desde la página 46 hasta la 49 de esta investigación, se brindan una serie de generalidades del trabajo que se tuvo que realizar antes de poder llevar a cabo este programa; lo que significa que no solamente para que éste fuera aprobado por la empresa, sino también lograra satisfacer

las expectativas del empresario, se inició una ardua labor al hacer conciencia de que sin la estabilidad y la fuerza de trabajo de los empleados (as), aunque se tuvieran altas metas de producción, la calidad del producto no era satisfactoria para el cliente externo, por la constante fuga de personal y las consecuencias que esto trae para la misma organización.

Para lograr estabilidad y disminuir la rotación de personal, se aprovecharon las fiestas de fin de año, para manifestar por parte de la empresa el interés de ella hacia sus trabajadores, en donde se observó un cambio notorio en cuanto al clima que se respiraba entre ellos mismos.

Con informes comparativos de los salarios a nivel de la competencia, los diferentes tipos de prestaciones que se manejan, junto con la manifestación de inconformidad de los trabajadores a nivel monetario, se contribuyó a que se cambiaran positivamente las condiciones salariales. Esos cambios fueron tratados y analizados cuidadosamente por la administración de la empresa y autorizados por la Gerencia, en el momento de haber obtenido la evaluación diagnóstica del programa, sin embargo, estos aspectos administrativos, fueron estudiados con anterioridad por parte de la ponente de la investigación. Las actividades del programa contribuyeron a que el trabajador se sintiera motivado y conociera mejor la empresa en donde laboraba.

Todas las actividades realizadas contribuyeron a que el programa fuera efectivo y satisfactorio para la organización, puesto que la rotación de personal disminuyó en gran parte, por tal motivo se les sugirió empresa, darle continuidad a programas de esta naturaleza para evidenciarle valor al elemento humano.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- * La realización del programa higiénico-motivacional, tuvo un resultado positivo, pues se logro reducir la rotación de personal del un 90% a un 15%, lo que demuestra la efectividad del mismo.

- * Por medio de controles administrativos y después de haber realizado el programa higiénico-motivacional, existió una mejora en la satisfacción en el trabajo, en relación a los indicadores utilizados, sin embargo, es un proceso que falta consolidarlo, puesto que aún existe un 15% de rotación.

- * Al ser modificados en beneficio del trabajador los factores motivacionales o no monetarios (por ejemplo el trabajo o labor en sí, el reconocimiento), el rendimiento y la calidad del trabajo fue superior.

- * En relación a los factores higiénicos dentro de los cuáles se encuentra el sueldo que tuvo aumentos y las jornadas de trabajo, en las que hubo disminución, brindaron una mayor estabilidad a los trabajadores, al sentirse apoyados por la Dirección de la Empresa.

- * Los Aspectos de alimentación, uniformes y los deportes, hacen que los colaboradores, se sientan cada vez más identificados con la empresa.

4.2 RECOMENDACIONES

- * Darle seguimiento al programa higiénico-motivacional, realizado para que se constituya en forma permanente.

- * Hacer hincapié en la Dirección de la Empresa, de que el personal es el activo más valioso que posee y por lo consiguiente hay que cuidarlo para conservarlo .

- * Hacer notar a la empresa que la inducción y capacitación que recibe el empleado, es fundamental para que éste se identifique y sienta estabilidad laboral.

- * Que la Escuela de Ciencias Psicológicas apoye los trabajos de tesis o EPS del programa de Psicología Industrial, para realizar este tipo de investigaciones en otras empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Aidin, Brenton R. Manual del Mesero y la Mesera. Editorial Diana, México. 1980.
- Baenz Casillas, Sixto. Descripción de puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México. 1996.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 1988
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 1993
- Davis, Keith y Newstrom John, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1988.
- Desler, Gary. Administración de Personal - Psicología Industrial. Editorial Prentice - Hall. México, D.F. 1994
- Desler, Gary. Administración de Personal. Editorial Prentice-Hall. México, D.F., 1991.
- Dunnette Marvin. Psicología Industrial. Editorial trillas. México 1982
- D. P. Schultz, Psicología Industrial, México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1991.
- Fingermann, Gregorio, Relaciones Humanas. Fundamentos Psicológicos y Sociales, Editorial El Ateneo, S.A. de C.A. México.
- Gerald, W. Lattin. Administración moderna de Hoteles y Moteles. Editorial Trillas. México. 1978.
- Grados Espinoza, Jaime A., Inducción, Reclutamiento, Selección. Folleto de Administración de Personal, 1995.
- Herzberg, Frederick, Cómo motiva a sus empleados?, Bogotá, Editorial Educar 1986.
- L. Siegel - I.M. Lane, PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES, México, 1983
- Schultz, Duane. Psicología Industrial. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 1985
- Scott, Dru. La Satisfacción en su trabajo. Editorial Iberoamérica. México 1992

SENATI. Programa de Calificación de Personal de Hostelería.
Editorial Senati. Perú. 1998.

Wendell L. French, Administración de recursos Humanos.
Administración de personal. Desarrollo de Recursos humanos
(Satisfacción y Productividad), Ediciones Ciencias y Técnica, S.A.

ANEXO No. 1

BOLETA DE ENCUESTA

El trabajo o labor en si

01. Siente que las actividades que realiza son de su agrado?

Si _____ No _____

02. Se siente libre para crear su propia forma de trabajo en lo que usted realiza?

Si _____ No _____

03. Si su Jefe inmediato no se encuentra, se siente capaz de tomar alguna decisión?

Si _____ No _____

Reconocimiento

04. Sus Jefes le manifiestan de alguna manera su satisfacción por el trabajo que realiza?

Si _____ No _____

05. Le han felicitado alguna vez por su labor?

Si _____ No _____

06. Su jefe valora el trabajo que usted hace?

Si _____ No _____

Desarrollo o Crecimiento

07. Cree usted que tiene alguna posibilidad de ascender dentro de la empresa.

Si _____ No _____

08. Se siente capacitado para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

Realización o logro

09. El trabajo que realiza es el que le gusta?

Si _____ No _____

10. En las actividades que realiza, da todo lo que usted puede

dar? Si _____ No _____

Responsabilidad

11. Usted cumple con las expectativas que otros esperan?

Si _____ No _____

12. Cumple a cabalidad todas las obligaciones que le han

asignado? Si _____ No _____

Seguridad

13. Se siente estable dentro de la empresa?

Si _____ No _____

14. Se siente satisfecho con lo que usted hace?

Si _____ No _____

Afiliación

15. Conoce usted los objetivos trazados por la organización?

Si _____ No _____

16. Sabe usted cual es la filosofía de la empresa?

Si _____ No _____

17. Tiene clara la visión o metas de la empresa?

Si _____ No _____

18. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

ANEXO No. 2

El programa fue ejecutado según lo previsto en la programación, siendo los eventos realizados en las siguientes fechas:

GRUPO I

1. Atención al Cliente Externo

12 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

14 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

2. Manejo de existencias

16 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

19 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

3. Atención al cliente interno

21 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

23 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

26 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

4. Relaciones Interpersonales

28 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

30 de enero de 1998 - tiempo: 2 horas

2 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

5. Importancia de la comunicación

4 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

6 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

9 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

6. Administración de cocina

11 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

13 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

7. Manipuleo de alimentos

16 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

18 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

8. Mantenimiento de motos

20 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

23 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

9. Presupuestos

25 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

27 de febrero de 1998 - tiempo: 2 horas

GRUPO II

1. Atención al Cliente Externo

2 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

4 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

2. Manejo de existencias

6 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

9 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

3. Atención al cliente interno

11 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

13 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

16 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

4. Relaciones Interpersonales

18 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

20 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

23 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

5. Importancia de la comunicación

25 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

27 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

30 de marzo de 1998 - tiempo: 2 horas

6. Administración de cocina

1 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

3 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

7. Manipuleo de alimentos

6 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

8 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

8. Mantenimiento de motos

10 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

13 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

9. Presupuestos

15 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

17 de abril de 1998 - tiempo: 2 horas

Después de haber realizado el programa detallado anteriormente, se procedió a finales de mayo a elaborar la evaluación final para probar la eficacia del mismo.

ANEXO No. 3

TABULACION DE RESULTADOS

INDICADOR	Pregunta	EVALUACION DIAGNOSTICA		EVALUACION FINAL	
		SI	NO	SI	NO
EL TRABAJO EN SI	SATISFACCION EN EL TRABAJO	22	68	80	10
	LIBERTAD EN EL TRABAJO	30	60	75	15
	LIBERTAD EN TOMAR DECISIONES	20	70	58	32
RECONOCIMIENTO	JEFES SATISFECHOS POR TRABAJO	29	61	78	12
	LE HAN FELICITADO ALGUNA VEZ	18	72	60	30
	VALORAN SU TRABAJO	19	71	72	18
DESARROLLO	POSIBILIDADES DE CRECER	20	70	70	20
	SENTIMIENTO DE CAPACIDAD	26	64	74	16
REALIZACION O LOGRO	TRABAJO AGRADABLE	12	78	68	22
	DA LO MEJOR DE SI MISMO	18	72	74	16

CONTINUACION.....

INDICADOR	Pregunta	EVALUACION DIAGNOSTICA		EVALUACION FINAL	
		SI	NO	SI	NO
RESPONSABILIDAD	CUMPLE CON LO OTROS ESPERAN	36	54	80	10
	CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES	40	50	88	2
SEGURIDAD	ESTABILIDAD	4	86	74	16
	LE SATISFACE SU TRABAJO	8	82	80	10
AFILIACION	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	5	85	86	4
	FILOSOFICA DE LA EMPRESA	11	79	76	14
	VISION DE LA EMPRESA	14	76	80	10
	COMPANERISMO	50	40	8	8

INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCION

MARCO TEORICO

TENDENCIAS PARA EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO EN GUATEMALA.....	07
EL OUTSORGING ES UNA DE LAS PRINCIPALES TEORIAS.....	07
ASPECTOS COMUNES QUE SE OBSERVAN EN EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO.....	08
PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION LABORAL.....	11
TEORIAS DE LA MOTIVACION.....	15
HIGIENE MOTIVACIONAL.....	17
SATISFACCION DE NECESIDADES.....	19
ROTACION DE PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD.....	22
CRITERIOS BASICOS PARA UN PROGRAMA HIGIENICO MOTIVACIONAL.....	27
FORMULACION DE HIPOTESIS.....	30
PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.....	31
DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	31

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
SELECCION DE LA MUESTRA.....	33
INSTRUMENTOS DE TRABAJO.....	33
TECNICAS DE ANALISIS ESTADISTICOS, DESCRIPCION E INTERPRETACION DE DATOS.....	35

CAPITULO III

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	36
ASPECTOS MOTIVADORES DEL TRABAJO EN CADA PERSONA.....	36
CONTENIDOS DEL PROGRAMA	37
ASPECTOS HIGIENICOS MOTIVACIONALES DEL PROGRAMA.....	37
ANALISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DIAGNOSTICA Y EN LA EVALUACION FINAL.....	50
ANALISIS FINAL CUALITATIVO.....	55

CAPITULO IV

CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXO No. 1.....	61
ANEXO No. 2.....	63
ANEXO No. 3.....	66
