

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA INFLUENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES
SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN INNOVATEL”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

NAYVI YANELY ALEJO SAAVEDRA



ASESOR: PROFA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

MÉXICO, D.F., MAYO 2005

DEDICATORIA

A mi madre: Otilia Alejo Saavedra, a quien le debo todo lo que soy y quien representa mi mayor inspiración y fuerza para seguir adelante en busca de mi superación.

Te quiero mucho mamá

AGRADECIMIENTOS

A los maestros de la Universidad Autónoma Metropolitana quienes contribuyen en la formación de profesionistas al compartir sus conocimientos y experiencias en cada una de sus clases.

A Innovatel por el apoyo brindado en la realización de esta tesis.

A mis amigos: Mayra Ramírez Silva y Julio César Barrera Ruíz, por su cariño y apoyo brindado en mi paso por la Universidad.

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
JUSTIFICACIÓN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPÍTULO 1: Motivación.....	1
Concepto de motivación	2
Ciclo motivacional.....	3
Motivaciones: Impulsos, deseos y su efecto.....	6
Motivos básicos que nos impulsan.....	6
Motivaciones fundamentales en el individuo.....	7
Cinco motivaciones fundamentales.....	7
Motivación intrínseca y extrínseca.....	10
Primeras teorías de la motivación.....	12
Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	12
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	14
Teorías contemporáneas de la motivación.....	17
Teoría ERC	17
Comparación de las modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer.....	18
Impulsos motivacionales de McClelland.....	19
Teoría de la evaluación cognoscitiva	21
Teoría de la fijación de metas	22
Teoría del reforzamiento.....	23
Teoría de la equidad.....	23
Teoría de las expectativas.....	25
Conclusiones del capítulo 1.....	27

CAPÍTULO 2: La rotación de personal	29
Sobre el concepto de rotación de personal	30
Causas fundamentales de la rotación de personal	31
Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	36
Índice de rotación de personal	39
Determinación del costo de rotación de personal	41
Costos primarios de rotación de personal.....	42
Costos secundarios de rotación de personal.....	43
Costos terciarios de rotación de personal.....	44
Conclusiones del capítulo 2.....	46
CAPÍTULO 3: Algunos métodos de motivación de personal	47
La inducción como complemento de la motivación.....	48
Áreas que comprenden el proceso de inducción.....	50
¿Cómo motivar a los empleados y crear un espíritu de equipo en la empresa?.....	53
¿Cómo mejorar la motivación del personal?	54
¿Cómo proporcionar una retroalimentación efectiva?.....	56
Motivaciones especiales	57
Motivación a los profesionales	57
Motivación a trabajadores eventuales	58
Motivación a la fuerza laboral diversa.....	58
Motivación a trabajadores de servicio poco capacitados.....	59
Motivación a la gente que hace tareas repetitivas	59
Conclusiones del capítulo 3.....	61
CAPÍTULO 4: Metodología para el problema de investigación	62
Planteamiento del problema de investigación.....	63
Definición de variables: Dependiente e Independiente	63
Definición conceptual y operacional de las variables.....	63
Formulación de Hipótesis.....	65
Diseño de la investigación.....	66
Diseño de medición para la motivación.....	66
Diseño de medición para la rotación de personal.....	70

RESULTADOS	71
Instrumentos de recolección de datos y resultados obtenidos	73
1. Respecto a la motivación	73
2. obtención de resultados con respecto a la rotación de personal	92
Conclusiones y sugerencias	94
Conclusiones finales	94
Sugerencias propuestas	95
BIBLIOGRAFÍA	102
APÉNDICE 1: Cuestionario aplicado a los empleados de Innovatel	104

RESUMEN

La Tesina que presento, es un trabajo de investigación que se realizó con la finalidad de conocer la influencia de la motivación sobre la rotación de personal en Innovatel, una microempresa dedicada al servicio de telecomunicaciones como lo es la telefonía, el fax y la renta de computadoras e Internet al público en general.

Los objetivos de la investigación fueron:

- Evaluar los factores motivacionales que tiene mayor importancia para lograr la permanencia de los empleados en INNOVATEL y principalmente contribuir a resolver un problema específico como lo es la rotación del personal de la empresa INNOVATEL, es decir, conocer el grado de importancia de los factores motivacionales que influyen para que los empleados se queden a trabajar en esta empresa.

Innovatel, es una empresa dedicada a brindar al público en general servicios de telecomunicaciones combinando la tecnología y el esfuerzo humano para brindar a los clientes un mejor servicio que el de la competencia, imprimiendo un sello distintivo y un valor agregado a todas y cada una de las actividades que se realizan en esta empresa.

La metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue mediante la aplicación de un cuestionario a empleados de Innovatel, que consideró factores motivacionales internos y externos, para encontrar cual de éstos factores son los que influyen más en los empleados de Innovatel para trabajar en esta organización. La otra variable; Rotación de personal, que es la dependiente, se midió a través de un registro de frecuencias.

De esta manera, utilizando la metodología mencionada anteriormente, se encontró que con respecto a la motivación, los empleados de Innovatel, se orientan más hacia los factores externos, ya que en la primera parte del cuestionario obtuvieron mayor puntaje los conceptos relacionados con las Condiciones Laborales; donde para ellos lo más importante es contar con un área de trabajo agradable y cómodo. En la segunda parte del cuestionario, la mayor puntuación, fue para el aspecto de: Aumento de nivel de vida, el cual también es un factor externo de la motivación. Y finalmente en la tercera parte se obtuvo la misma importancia tanto de factores motivacionales internos y externos, debido a que se obtuvo una puntuación igual con respecto a la Aceptación social (factor externo) y el hecho de estar satisfechos con las actividades que realizan en su trabajo (factor interno).

En lo referente a la Rotación de Personal, se puede resumir que 2 o 3 de cada 8 empleados abandonan la empresa a lo largo del mes, esto conlleva a una rotación anual del 42 %.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se llevó a cabo con el fin de analizar la problemática que presenta la empresa INNOVATEL, que es el alto grado de rotación de personal. Por esto fue necesario conocer cuáles son los factores motivacionales que tienen mayor importancia o influencia en los empleados para que estos permanezcan en la organización.

Los beneficios de realizar este estudio fueron básicamente tener un conocimiento de los factores motivacionales que principalmente influyen sobre la rotación del personal en INNOVATEL, para que a través de las sugerencias propuestas, esta empresa pueda iniciar acciones para la solución de esta problemática.

INTRODUCCIÓN

El punto esencial de este trabajo de investigación es determinar si la motivación externa influye más que la motivación interna en los empleados de Innovatel con respecto a la Rotación de personal, ya que este es uno de los problemas más notorios de Innovatel. El trabajo consta de cuatro capítulos que se resumen de la siguiente manera:

Capítulo 1: Este capítulo atiende al concepto de **motivación** y todo lo referente al mismo; ciclo motivacional, motivaciones fundamentales en el individuo y teorías de la motivación, así como los principales autores. Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta: a) motivaciones intrínsecas: Necesidades de autorrealización, Deseos de superación personal, Satisfacción con el trabajo; y b) motivaciones extrínsecas: Aumentar el nivel de vida, Ambiente laboral, Relación Jefe – Personal y Condiciones laborales. Tomando como base para esto las primeras teorías de la motivación y las teorías contemporáneas.

Capítulo 2: Este capítulo hace una revisión acerca de la **Rotación de Personal**. Aquí se mencionan las causas más frecuentes de ésta; diagnóstico considerando factores internos y externos en la organización; la determinación del índice de rotación y costo de ésta.

Capítulo 3: **Algunos métodos para la motivación de personal**, el desarrollo de este tema representa una aportación para proporcionar algunas ideas que ya han sido aplicadas en las organizaciones y que consideran diferentes situaciones que pueden presentarse así como los factores que deben ser considerados para motivar a los empleados. Un aspecto que es de gran importancia para este capítulo, es mencionar que uno mismo puede desarrollar métodos para motivar al personal en una organización, analizando las

situaciones y los recursos de la empresa. No debemos limitarnos a los métodos ya establecidos o utilizados por otras organizaciones ya que los problemas no siempre son los mismos.

Capítulo 4: Trata todo lo referente a la **Metodología** utilizada para aceptar o rechazar la hipótesis planteada: “*Los factores motivacionales externos influyen más que los factores motivacionales internos sobre la rotación del personal en Innovatel*”. En el contenido de este capítulo se define la variable dependiente e independiente, se desarrolla el problema de investigación y se presenta el instrumento de medición que se utilizó para medir las variables.

Capítulo 5: El último capítulo de la investigación está dedicado al **Reporte de Investigación**. En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario, así como la interpretación que se hace de estos y finaliza con las conclusiones y sugerencias consideradas para ayudar al resolver el problema de rotación de personal en la empresa.

CAPITULO 1

MOTIVACIÓN



TEMAS A TRATAR

- ◆ Concepto de motivación.
- ◆ Ciclo motivacional.
- ◆ Motivaciones: Impulsos, deseos y su efecto.
- ◆ Motivaciones fundamentales en el individuo.
- ◆ Motivación intrínseca y extrínseca.
- ◆ Primeras teorías de la motivación.
- ◆ Teorías contemporáneas de la motivación.
- ◆ Conclusiones del capítulo.

CAPÍTULO 1:

MOTIVACIÓN

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Para dar un comienzo a este primer capítulo es necesario conocer el concepto de MOTIVACIÓN.

"**MOTIVACIÓN**: Es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento."^a

Así mismo esta motivación produce ciertos efectos sobre el comportamiento humano como son:

- **EFFECTO DE ACTIVACIÓN**: Es el estado de motivación que induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.
- **EFFECTO DE REFORZAMIENTO**: Es el estado de motivación que induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto periodo de tiempo.
- **EFFECTO DE DIRECCIÓN**: Es el estado de motivación que induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.
- **EFFECTO DE DIRECCIÓN EFECTO DE FORTALECIMIENTO**: Se refiere al estado de motivación que induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento.

Clasificar los efectos de la motivación es importante para saber con precisión que efecto se desea alcanzar dependiendo del estado de motivación en que se encuentre la persona.

^a Guías de gestión de la pequeña empresa, "Gestión y motivación del personal", p-192.

Otra definición de lo que es la motivación que encontré adecuada para relacionarla con este estudio en específico es:

"Motivación: Es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".^b

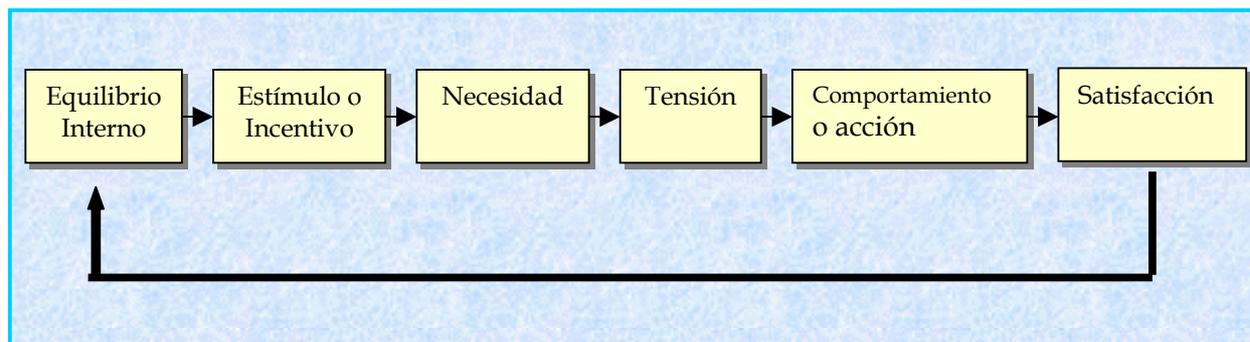
Es importante aclarar que la motivación no es un rasgo personal, es decir, no es algo que unas personas tienen y otras no, esto es falso, más bien los impulsos motivacionales siempre existen sólo que son diferentes en cada individuo. La motivación depende del individuo y de la situación.

CICLO MOTIVACIONAL

El llamado ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

^b Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica". Pag: 212

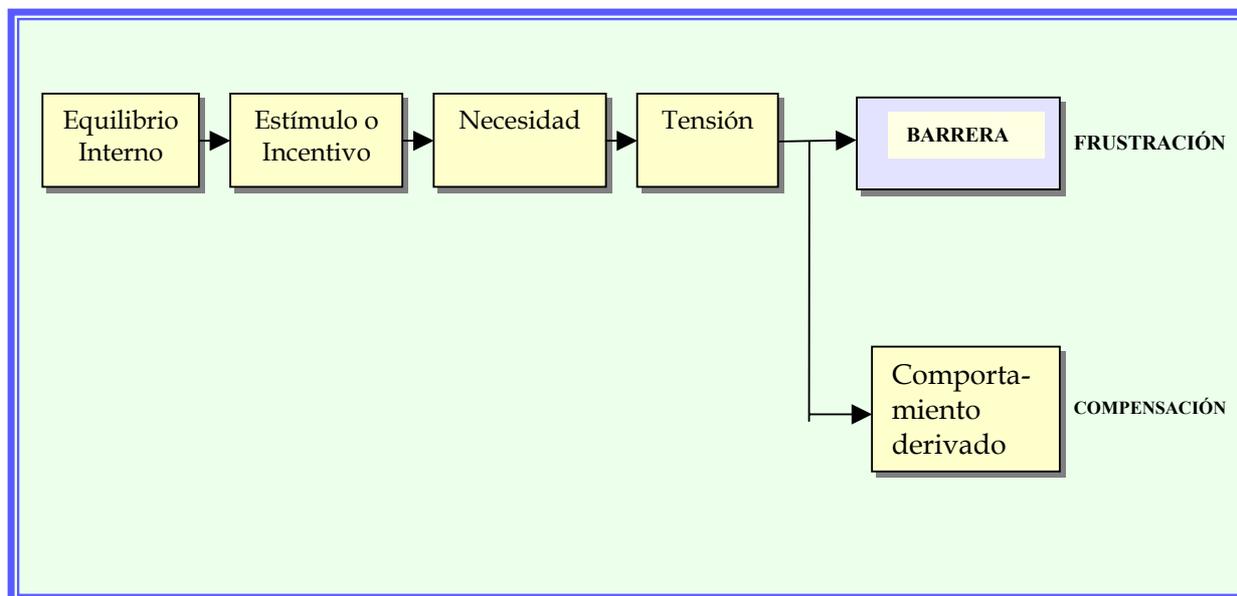
Esquema del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.



En este ciclo motivacional se describe la necesidad satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que yo causa tensión o inconformidad. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida mediante el aspecto psicológico: agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.; o mediante el aspecto fisiológico: tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisface, se da el hecho de que no existe frustración, ya que esta se transfiere o se compensa cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Ciclo motivacional con frustración o compensación:



Los motivos que generan un estado de motivación se pueden dividir en:

POSITIVOS: Se refiere a las recompensas o satisfacciones que el individuo siente, es decir, se adopta la guía de la gestión de la cultura, entonces las personas actúan de manera espontánea y voluntaria porque comparten valores y los grandes objetivos de la empresa, institución o entidad, y sienten satisfacción al actuar de acuerdo con los valores que han hecho propios y al lograr lo que perciben como sus objetivos personales.

NEGATIVOS: Se refiere a las amenazas o castigos, es decir, se utiliza la vía del control y la imposición, entonces se recurre a motivos negativos y el comportamiento se logra porque si no se cumplen los controles y normas establecidos puede recaer en una sanción o castigo.

MOTIVACIONES: IMPULSOS, DESEOS Y SU EFECTO

El hombre se caracteriza por ser un individuo con motivaciones o afanes que siempre está insatisfecho y siempre se afana, la actividad permanente hace a la persona básicamente manejable y convencible. Cuando el hombre se esfuerza por un motivo, se crea el motor real de la vida, ya que si su necesidad quedara satisfecha dejaría de haber actividad en el individuo y ya no se esforzaría por conseguir metas o lograr objetivos.

MOTIVOS BÁSICOS QUE NOS IMPULSAN

Motivos fundamentales humanos que actúan como fuerzas impulsivas

Se llaman motivaciones fundamentales a aquellos motivos que son semejantes en todas las personas de una cultura y civilización comparables; se llaman así porque están siempre presentes aunque no necesariamente con la misma intensidad en cada individuo, el contenido de estas motivaciones fundamentales puede cambiar de una época a otra. También las condiciones climáticas y culturales pueden influir decisivamente sobre el efecto de las motivaciones básicas. Existen dos concepciones básicas de la motivación fundamental:

1. **Motivación psicológica del monismo:** Existe una motivación fundamental única de la que se derivarían todas las demás motivaciones activas.
2. **Motivación psicológica del pluralismo:** Deben existir varias motivaciones que alternativa o simultáneamente impulsen y dirijan a la persona

MOTIVACIONES FUNDAMENTALES EN EL INDIVIDUO

CINCO MOTIVACIONES FUNDAMENTALES

ACEPTACIÓN SOCIAL

Es el primero de los cinco motivos fundamentales, debido a que es el afán del hombre de aceptación social dentro de uno o de varios grupos, se puede decir, que este es el núcleo real de esta motivación porque el individuo no espera alinearse siempre en el último puesto de valor de su grupo, mas bien siempre quisiera tener el primero, aquí se tratará de un afán de prestigio y superioridad de status y valoración muy semejante a la idea de Adlerfer de lo que es "afán de valoración".[¶]

A pesar de lo universal que parece en principio este motivo, no siempre se encuentra en la cumbre de las aspiraciones o esperanzas de toda persona, ya que a algunas les resulta incluso mucho más importante precisamente en no estar en el primer puesto. Cuando una persona persigue en primer lugar este motivo, parece entonces especialmente ambiciosa en el sentido de destacar más y orientada a la imitación de la correspondiente "persona alfa"^{*}. La persona que aspira a la aceptación social no está en la cumbre, sino que pretende por todos los medios llegar a ella.

[¶] Según Adler una forma de motivar a las personas es hacerlas conscientes de su complejo de inferioridad y mostrándoles una salida a esa situación, sin embargo esto no funciona de la misma manera en todas las personas, ya que para algunas personas no los motiva el hecho de ser mejor que los demás, incluso hay personas que renuncian a un trabajo con mayores ingresos porque representa mayor responsabilidad y perder parte de su libertad de tiempo destinada a otras actividades poco productivas

^{*} La persona alfa es aquella considerada en el grupo como la número uno.

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Para esta segunda motivación, la persona no aspira tanto a destacar y al prestigio, sino a llamar la atención, a la salud y a la economía. Una persona de este tipo no desea hacer lo que le hace destacar, lo que conlleva a un riesgo imprevisible, aparece una tendencia a evitar los cambios porque preferirá lo permanente, conservador y desapercibido. Para tratar con este tipo de motivación se debe tomar en cuenta evitar todo lo "nuevo" y ofrecer más bien lo "garantizado". Una persona de este tipo también puede ser convencida con paciencia y poco a poco para que adopte una determinada forma de comportamiento.

Cuanto más complicado se hace el mundo a nuestro alrededor, cuantas menos cosas entendemos, tanto mayor es nuestro deseo de seguridad y protección, tanto más añoramos un mundo comprensible.

CONFIANZA

Se refiere a la aspiración elemental de la persona a tener una o varias personas a las que confiarse y de las que a su vez espera cierta confianza. Cuando aparece en la cumbre esta tercera motivación no se aspira ni a la aceptación social ni a la seguridad, sino al acercamiento a otra persona a la que se ha aceptado como persona de relación. El vivir con esa persona en una estrecha relación yo - tú constituye la auténtica satisfacción para las personas motivadas de este modo, no se desea tomar decisiones objetiva e individualmente, sino subjetivamente en relación con otro.*

* A las personas con este tipo de motivación les gusta hablar sobre sus problemas personales que esperan que se les preste cierto interés.

AMOR PROPIO

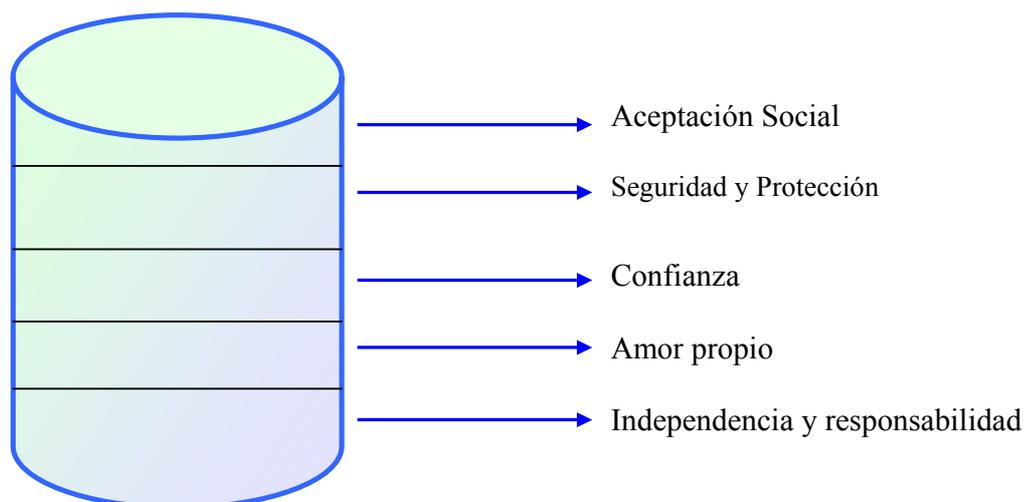
Esta cuarta motivación es la que con mayor frecuencia puede repercutir negativamente en la persona, ya que persigue el acuerdo con los correspondientes valores y normas de forma total mente unilateral y riesgosa, una persona de este tipo será exageradamente puntual, exacta, perfeccionista a la cual se le escapa cualquier libertad humorística y por tanto suele estar aislada por los demás.

Para el trato con este grupo de motivación es necesario tratar de satisfacer precisamente sus esperanzas teniendo en cuenta constantemente en el trato con estas personas la máxima precisión y exactitud.

INDEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD

Esta última motivación se refiere al afán de poseer un campo de actividad propio, en el que la persona desea también llevar su propia responsabilidad, prefiere tomar decisiones propias, organizar su vida independientemente. Esta motivación es antagonista, esta motivación se encontrará con especial frecuencia en cargos directivos y en profesiones liberales.

Representación esquemática:



Es importante destacar que estas motivaciones no aparecen siempre en este orden, sino que en realidad están continuamente en rotación, ya que el motivo que satisface pasa al lugar inferior y deja libre la entrada al primer puesto a otra motivación. La persona no llega nunca a la plena satisfacción, ya que experimenta una motivación nueva cuando se ha satisfecho la anterior.

Para efectos de este proyecto de investigación es necesario definir lo que es la motivación intrínseca y extrínseca:

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. Son actividades que nos interesan y que disfrutamos hacer por su misma realización; el individuo se preocupa por los beneficios que podrían acarrear. En la actualidad representa un desafío para las empresas y para cada persona, intentar convertir lo cotidiano en una ocasión de disfrute, y no en una mera carga. La motivación intrínseca se sustenta en dos aspectos esenciales:

- **Aspecto subjetivo:** Corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea. Las tareas menos enriquecidas, repetitivas, burocráticas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menor motivación intrínseca.
- **Aspecto Logístico:** Representa las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.
- **Entorno físico:** El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc.

- **Entorno humano:** Corresponde al "clima" que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores internos y externos de la organización.
- **Resultados:** Se trata de la percepción del lapso, producto u output del proceso laboral en el que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada y bien hecha la propia tarea.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos). Aquí importan fundamentalmente el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente como contraprestación por su contribución. En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, toda vez que exista un valor futuro buscado.

Los tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo, algunas son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otras se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización.

PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

La teoría de la motivación elaborada por Maslow se basó en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, debido a que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

NECESIDADES HUMANAS SEGÚN MASLOW:

- a. Necesidades fisiológicas: Representan las necesidades fundamentales para la vida del hombre como son: aire, comida, reposo, abrigo, etc.
- b. Necesidades de seguridad: Se refiere a la protección contra el peligro o las privaciones.
- c. Necesidades sociales: Necesidades de amistad, pertenencia a grupos, etc.
- d. Necesidades de estima: como son la reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.
- e. Necesidades de autorrealización: Se refiere a la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Representación esquemática de las Necesidades de Maslow:



La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, es cuando surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, las amenazas y privaciones.
4. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización complementando estas últimas a las necesidades de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, o las de estima, esto es particular de cada individuo.
5. Las necesidades más elevadas se promedian de acuerdo con la jerarquía de necesidades. En el individuo las necesidades más elevadas predominan frente a las más bajas.
6. Las necesidades más bajas como comer, dormir, etc., requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las necesidades más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más

bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg basa su teoría en el enfoque externo, es decir, en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- a. **Factores higiénicos:** Se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existente, etc. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, pero cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción, los cuales constituyen el contexto del cargo como son:

- ☞ Condiciones de trabajo y comodidad
- ☞ Políticas de la empresa y de la administración
- ☞ Relaciones con el supervisor
- ☞ Competencia técnica del supervisor
- ☞ Salarios
- ☞ Estabilidad en el cargo
- ☞ Relaciones con los colegas

b. **Factores motivacionales:** Se refiere a las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí que producen en el individuo un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; pero cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción por esto reciben el nombre de factores de satisfacción, estos constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- ☞ Delegación de la responsabilidad
- ☞ Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- ☞ Ascensos
- ☞ Utilización plena de las habilidades personales
- ☞ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- ☞ Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- ☞ Simplificación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Así la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo está relacionado con el contenido, es decir, con las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivacionales).
2. La insatisfacción en el cargo está en función del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo (factores higiénicos).

Los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional:

“Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción”^d

Para que exista una mayor satisfacción en el cargo Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, es decir, aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas de cargo.

^d Adalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos". Pág.: 56

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversas teorías contemporáneas con respecto a la motivación se llaman así porque representan la realidad de la explicación de la motivación de las personas, entre las cuales se puede mencionar:

TEORÍA ERC

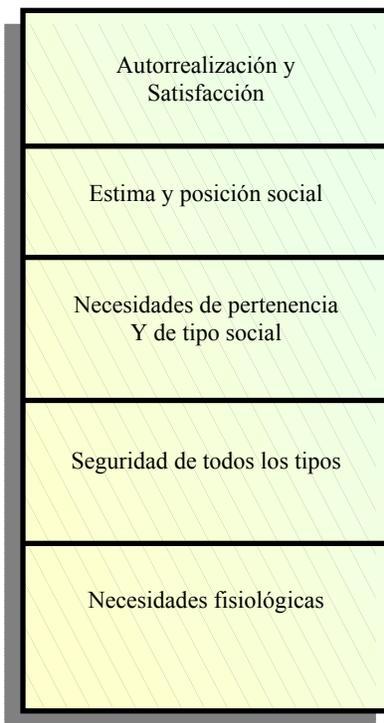
Es una teoría remodelada por Clayton Alderfer, de la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. Esta teoría plantea que hay tres tipos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC). Alderfer sugirió que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad (pago, condiciones físicas de trabajo, seguridad en el puesto y todos los beneficios que pueden apuntar a esta necesidad). Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y se refieren a que el individuo se sienta entendido y aceptado por personas que se encuentran en cargos superiores e inferiores y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento están en la tercera y última categoría, esta se refiere al deseo de autoestima y autorrealización. En esta teoría se destacan tres puntos principales:

- ⌚ La posibilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento.
- ⌚ Una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior.
- ⌚ Aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG Y ALDERFER

En los tres modelos de necesidades humanas que presentan estos importantes autores de la motivación se aprecian similitudes pero también contrastes importantes, Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado en tanto que Herzberg diferencia las condiciones del puesto (contenido o contexto) que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades.

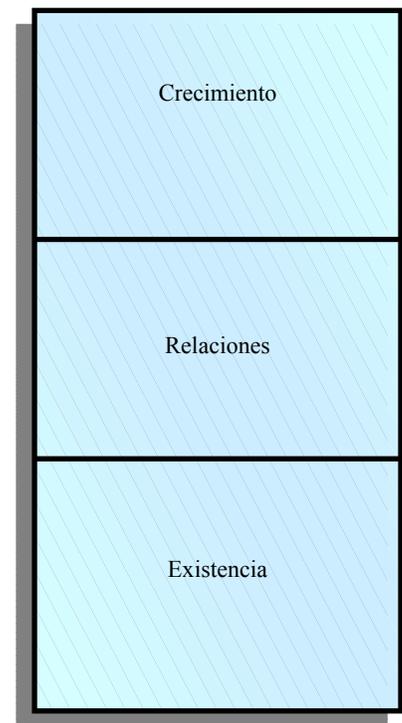
Modelo de jerarquía de necesidades según Maslow



Modelo motivación – Higiene de Herzberg



Modelo E-R-G de Alderfer



Los modelos de Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora están motivados principalmente por necesidades de orden superior y motivadores.

Según Alderfer, la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o crecimiento provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.

Los tres modelos indican que antes de que un gerente intente ofrecer una recompensa, es útil descubrir qué necesidad particular tiene en ese momento un empleado.

IMPULSOS MOTIVACIONALES DE McCLELLAND

Esta teoría menciona el hecho de que cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

McCLELLAND desarrolló un esquema de clasificación que destaca la motivación para el logro, el poder y afiliación como tres de los impulsos más dominantes e importantes que ayudan a comprender la motivación, debido a que estos impulsos de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia, libros, etc. McCLELLAND también señala a la motivación por competencia como un factor importante en los intentos actuales por obtener productos y servicios de gran calidad.

- **Motivaciones para el logro:** Se refiere al impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar para alcanzar el éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas, por ejemplo:

- Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos.
- Cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar.

-
-
- Cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.
 - **Motivación por poder:** Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. El riesgo principal consiste en que una vez que el individuo obtiene este poder, puede utilizarlo constructiva o destructivamente.[‡]

“Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás por el bien de toda la organización”.[°]
 - **Motivación por afiliación:** Este impulso lleva al individuo a querer relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, también tienden a seleccionar amigos para recibir satisfacciones internas al estar con ellos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.
 - **Motivación por competencia:** Es una motivación extra a las tres motivaciones antes mencionadas y se refiere al impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas, se esfuerzan por ser innovadores y se benefician de sus experiencias.

[‡] Las personas que buscan el poder por medios legítimos se conocen como líderes debido a su exitoso desempeño en la organización, además son aceptados y reconocidos por los demás, pero si estas personas orientan el poder que han adquirido a fines personales entonces están destinados a ser líderes organizacionales poco exitosos y probablemente pierdan el poder y la confianza que han adquirido.

[°] Keith Davis "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Pág.: 119

“Las personas motivadas por la competencia tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás”.^f

TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

Esta teoría se refiere a la asignación de recompensas extrínsecas^e, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca^f, debido al placer asociado con el contenido o las actividades que se realicen en trabajo, tendería a disminuir el nivel general de motivación. Las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en la cual se paga a la gente en las organizaciones.

La teoría de la evaluación cognoscitiva sostiene que cuando las organizaciones usan premios extrínsecos como lo son: pago por desempeño, productividad, puntualidad, etc., entonces se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta. Debido a esto, cuando las recompensas extrínsecas se dan por desempeñar una tarea interesante, se causa que descienda el interés en la tarea en sí misma debido a que el individuo experimenta una pérdida del control sobre su propio comportamiento, por tanto decrece la motivación previa intrínseca.

Un axioma de esta teoría señala que: para que el salario u otras recompensas extrínsecas sean motivadores eficaces, deberían estar de acuerdo con el desempeño individual. Pero, los teóricos de la evaluación cognoscitiva sostienen que esto sólo tiende a disminuir la satisfacción interna que el

^f Keith Davis "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Pág.: 119

^e Las motivaciones extrínsecas se refieren a: salarios altos, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones placenteras o cómodas de trabajo.

^f Las motivaciones intrínsecas hacen referencia a los conceptos de: logro, responsabilidad, competencia, etc.

individuo recibe de hacer el trabajo, es decir, se ha sustituido un estímulo interno por uno externo. En conclusión la teoría de la evaluación cognoscitiva podría ser relevante para el conjunto de trabajos organizacionales que ni son extremadamente insípidos, ni extremadamente interesantes.

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

Es la teoría explica que las metas son una fuente importante de motivación en el trabajo, debido a que estas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer para lograr los objetivos. Por lo mencionado anteriormente se puede decir que las metas específicas incrementan el desempeño; las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno.

La retroalimentación y el compromiso son factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño, aunque también lo es la autosuficiencia, que se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea, porque mientras más alta sea su autosuficiencia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea. Otro factor importante en la teoría del establecimiento de las metas está ligado a la cultura. En conclusión se puede decir que, las metas difíciles y específicas son una fuerza motivadora potente, si estas se presentan en condiciones adecuadas puede haber un mayor desempeño, pero esto depende demasiado de la cultura.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO:

Esta teoría se orienta a un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento, debido al hecho de que cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta, incrementa la probabilidad de que se repita la conducta precisamente por lo antes mencionado, se dice que lo que controla el comportamiento son los reforzadores, por tanto no es necesario que la persona este interesada en realizar la actividad que le sea asignada.

También se dice que la teoría del reforzamiento no es una teoría sobre la motivación, debido a que la primera ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción, ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento.

La teoría del reforzamiento ignora sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento, en sí, la teoría trata de reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que lleva a un individuo más cerca de la respuesta deseada.

TEORÍA DE LA EQUIDAD:

Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier equidad. Por tanto esta teoría reconoce que los individuos están preocupados no sólo por la cantidad absoluta de las recompensas a sus esfuerzos, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros.

La teoría de la equidad indica que un empleado selecciona un referente que es una variable importante porque agrega complejidad a la teoría, dentro de los referentes que un empleado usa están los siguientes:

1. **Interno propio:** Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. **Externo propio:** Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. **Interno de otro:** Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. **Externo de otro:** Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

El referente que escoja un empleado estará influenciado tanto por la información que éste tenga acerca de los referentes como también por lo atractivo de la referencia.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de las siguientes opciones:

- Cambiar sus aportaciones, es decir, no esforzarse demasiado.
- Cambiar sus productos, por ejemplo, aumentar la cantidad pero disminuyendo la calidad.

- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (“Si los demás trabajan menos, yo también”).
- Distorsionar las percepciones sobre los demás (“El trabajo de mi compañero no es tan bueno como pensaba”).
- Escoger una referencia diferente (“No gano tanto como mi compañero, pero si más que mi papá cuando tenía mi edad”).
- Retirarse del campo, es decir, renunciar al trabajo.

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás, de esta manera, elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios - aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión, y esta tensión es la que crea las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:

Víctor Vroom es el autor de la teoría de las expectativas, la cual sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo, es decir, un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño, por tanto una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como : bonos, incrementos salariales o ascensos, dichas recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

La teoría de las expectativas se enfoca básicamente en las siguientes relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño:** La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. **Relación recompensa-desempeño:** Se refiere al grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. **Relación recompensas-metas personales:** El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse en el empleo.

CONCLUSIONES DE CAPITULO 1

La **motivación**, es un concepto que se refiere al estado emocional que se generan o desarrollan en una persona a consecuencia de la influencia de ciertos factores que lo rodean y cambian su comportamiento.

Aplicar la motivación ya sea a nivel individual grupal u organizacional, produce diferentes efectos en las personas por esta causa es importante clasificar los efectos de la motivación para saber con precisión que efecto se desea alcanzar dependiendo del estado de motivación en que se encuentre la persona.

La motivación es un estado emocional que todas las personas poseen pero de manera diferente, es decir, no a todos nos motivan las mismas cosas o situaciones, por esto se dice que la motivación depende del individuo y de la situación.

El concepto de motivación y las teorías que se revisaron en este capítulo, tratan de explicar como influye la motivación en cuatro variables en especial, como son: la Productividad, el Ausentismo, la Rotación de personal y la Satisfacción con el trabajo. De esta manera se puede resumir que las teorías de la motivación a las que se hicieron referencia son:

▪ **Teoría de las necesidades:**

- La Teoría de las necesidades de Maslow.
- La Teoría de la motivación e Higiene de Herzberg.
- La Teoría ERG de Clayton Alderfer y

Estas teorías se orientan a explicar y predecir la satisfacción que el empleado tiene por su trabajo

- La Teoría de las necesidades de McClelland, la cual relaciona el logro y la productividad.

- **Teoría del establecimiento de metas:** la cual trata de explicar la influencia del establecimiento de metas claras y difíciles en el nivel de productividad del empleado, pero no toma en cuenta el ausentismo ni la rotación de personal.

- **Teoría del Reforzamiento:** Esta teoría se orienta a los factores de calidad y cantidad de trabajo, esfuerzo, encontrar las causas de ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes, pero no pone mucha atención a la satisfacción y rotación de personal.

- **Teoría de la Equidad:** Esta teoría pone especial atención a los comportamientos que provocan el ausentismo y la rotación de personal, pero no refleja la productividad del empleado.

- **Teoría de las Expectativas:** Es la teoría que explica que la capacidad de la teoría de las expectativas al explicar la productividad del empleado aumenta si los trabajos que se están desempeñando son mas complicados y altos en la organización. Esta teoría se enfoca al desempeño, producción, ausentismo y rotación de personal.

CAPITULO 2

ROTACIÓN DE PERSONAL



TEMAS A TRATAR

- ◆ Sobre el concepto de rotación de personal.
- ◆ Causas fundamentales de la rotación de personal.
- ◆ Diagnóstico de las causas de rotación de personal.
- ◆ Índice de rotación de personal.
- ◆ Determinación del costo de rotación de personal.
- ◆ Conclusiones del capítulo.

CAPÍTULO 2:

ROTACIÓN DE PERSONAL

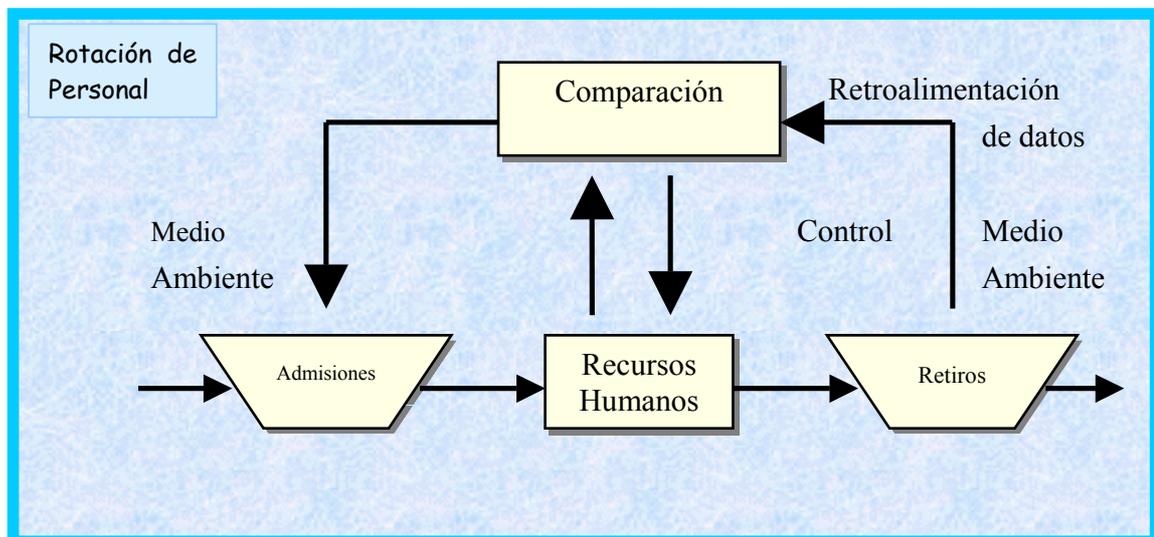
SOBRE EL CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional y se define como la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, se determina por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella. Generalmente la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo, casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para poder hacer comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover disposiciones.

La rotación de Personal es uno de los problemas que más preocupan al área de recursos humanos en una organización, ya que esto significa el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, ya que esto debe compensarse mediante el aumento de entradas, es decir, los retiros de Personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que el sistema siga operando.

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación apenas perceptible y que permite la conservación del sistema. La rotación puede estar destinada a inflar el sistema con nuevos recursos para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados, también puede estar dirigida a desocupar el sistema, es decir, mayores salidas que entradas para disminuir las operaciones reduciendo los resultados. Sin embargo a veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisión de los empleados aumenta notablemente.

La rotación de personal se encuentra bajo control de la organización cuando ésta última provoca la rotación de personal para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, es decir, reemplaza una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización más bien se da de manera independiente a los objetivos de ésta, resulta de suma importancia establecer los motivos que están provocando las salidas del personal para que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones inconvenientes. Flujo de entrada y salida de personal, mejor conocido como Rotación de Personal o turnover.



CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los problemas que frecuentemente se presentan en algunos sectores de la economía de nuestro país es la inestabilidad laboral, este es un aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala

imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero no significa que estas variables sean directamente proporcionales. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, por esto la motivación esta ligada a la necesidad, y cuando la motivación esta insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por investigar.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización
- Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de las organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, ocultando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser:

Real: Es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. Para realizar su medición se pueden tomar los registros de personal que existen en la organización

Potencial: Es el tipo de salida que está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Para detectar la fluctuación potencial se recomienda la utilización de encuestas o entrevistas.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

La rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que generalmente los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Causas mas frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en las empresas

- Una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en

nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean mas ventajosos y atractivos que otros.

- Otra de las causas de las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.
- Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.
- Otro motivo común es que los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral. Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

La rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad, las personas con más de 10 años en las empresas son mas estables. En la ubicación geográfica también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor ya que debido al poco desarrollo de los mismos no existen ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores trasladarse de un lado hacia otro y de hacerlo tendrían que viajar grandes distancias lo que desde el punto de vista económico sería perjudicial para ellos.

Las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en la actualidad en las organizaciones.

DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación de personal se ubica como una variable dependiente, no es una causa sino un efecto, que es consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condiciona la actitud y el comportamiento del personal.

Fenómenos externos:

- ⊕ Oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- ⊕ Situación económica.
- ⊕ Oportunidades de empleo de trabajo, etc.

Fenómenos internos:

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

Mediante las entrevistas de retiro, se obtiene la información para tratar de explicar los fenómenos internos y externos que ocurren en una organización, de esta manera se pueden diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el abandono de personal. Cuando una política de recursos humanos es inadecuada, se genera una actitud en el personal que antecede a su retiro de la organización. Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, pero sobre todo la participación efectiva que se logre en los empleados.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, y generalmente también es utilizada como medio para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican estas entrevistas a los empleados que se

van por voluntad propia y otras también las aplican a los empleados que son despedidos por motivos propios de la organización.

Mediante las entrevistas de retiro, los empleados reflejan su percepción sobre la situación y la información aportada refleja los aspectos que están bajo control de los empleados y que son claramente percibidos por ellos, por esto las entrevistas de retiro deben abarcar principalmente los siguientes aspectos:

- a. Verificación del motivo básico del retiro, es decir, si la decisión del retiro del empleado es por decisión de la empresa o del trabajador.
- b. Opinión del empleado acerca de la empresa.
- c. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización.
- d. Opinión del empleado acerca de su jefe directo.
- e. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
- f. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.
- g. Opinión del empleado acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización.
- h. Opinión del empleado acerca de del empleado acerca de su salario.
- i. Opinión del empleado acerca de las relaciones humanas existentes en su sección.
- j. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que sintió dentro de lo organización.
- k. Opinión del empleado acerca de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- l. Opinión del empleado acerca de acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinadas áreas de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales.

Existen diversas causas de la rotación de personal, por lo que ésta no siempre se obtiene con el mismo índice:

1. Índice de rotación de personal para efectos de planteamiento de Recursos Humanos:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

A : Admisiones de personal en el área considerada, dentro del periodo considerado (entradas).

D : Desvinculación de personal por parte de la empresa o por decisión del empleado en el área considerada en un periodo determinado (salidas).

EM : Promedio efectivo del área considerada, dentro del periodo considerado.

2. Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las admisiones, sino solo las desvinculaciones, ya sea esta por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

D : Desvinculaciones

EM: Promedio efectivo en el periodo.

3. Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas de personal y verificar los motivos que conducen a las personas a renunciar a la organización. Este índice cubre exclusivamente las desvinculaciones provocadas por iniciativa de los empleados separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{N_1 + N_2 + \dots + N_n}$$

a

D : Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$: Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a : Números de meses del periodo.

Un índice de rotación muy elevado implica un estado de fluidez y entropía en la empresa, y que no utiliza de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento y reemplazar a los

empleados que muestran deficiencias en su desempeño difíciles de corregir. No existe un número que defina el índice ideal de rotación, más bien se expresa en una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

4. Cuando lo que se pretende es evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistema de un sistema mayor, en este caso cada subsistema debe tener su propio calculo del índice de rotación de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

R : Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas.

T : Transferencias de personal hacia otros subsistemas.

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

En una organización es necesario conocer en qué medida vale la pena perder recursos humanos con tal de mantener una política salarial relativamente económica, ya que en muchas ocasiones al mantener esta política se eleva la rotación de personal y esto puede resultar mucho mas costoso, debido a este hecho es importante que cada organización evalúe cada alternativa para saber hasta que nivel de rotación de personal puede soportar dicha organización sin verse muy afectada.

El costo de rotación de personal involucra:

- a) **Costos primarios de rotación de personal:** Estos costos son cuantificables porque constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación, y están directamente relacionados con el retiro de cada empleado. El reemplazo de un trabajador por otro incluye:

1. Costo de reclutamiento y selección:

- ⊞ Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado.
- ⊞ Gastos de mantenimiento de la dependencia de reclutamiento y selección, esto es; salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, material de oficina, etc.
- ⊞ Gastos en publicación de avisos o convocatorias para la vacante.
- ⊞ Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- ⊞ Gastos de mantenimiento de dependencia de servicios médicos promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costo de registro y documentación:

- ⊞ Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.
- ⊞ Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamientos de datos, etc.

3. Costo de ingreso:

- ⊞ En caso de contar con una dependencia de entrenamiento encargada de la integración de personal.
- ⊞ Costo del tiempo del supervisor para ambientar al empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- ⊞ Gastos de la dependencia de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado.
- ⊞ Costo de las entrevistas de desvinculación.
- ⊞ Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el fondo de garantía de tiempo de servicios (FGTS), según sea el caso.
- ⊞ Costo del anticipo de pagos de días festivos proporcionales, prima proporcional, etc.

b) **Costos secundarios de rotación de personal:** Estos costos son cualitativos porque están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Reflejos en la producción

- ⊞ Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea reemplazado.
- ⊞ Menor producción, debido al tiempo que tarda el nuevo empleado en el cargo.
- ⊞ Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. Reflejos en la actitud del personal

- ⊞ Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira y por el que inicia en el cargo, los cuales influyen en la moral y la actitud del supervisor, jefe, clientes y proveedores.

3. Costo extralaboral

- ⊞ Gastos de personal extra u horas extras necesarias para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- ⊞ Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- ⊞ Elevación del costo unitario de producción con la falta de eficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- ⊞ Tiempo adicional del supervisor, aplicado a la integración y al entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo extraoperacional

- ⊞ Costo adicional en maquinas o herramientas de trabajo debido al bajo índice de producción del nuevo empleado.
- ⊞ Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc.
- ⊞ Aumento de los costos directos e indirectos debido a accidentes.
- ⊞ Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

c) **Costos terciarios de rotación de personal:** Causan efectos a mediano y largo plazo en la rotación de personal de la empresa. Los costos terciarios solo son estimables e incluyen:

1. Costo extrainversión:

- ⊞ Aumento proporcional de la tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción, ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento.

- ⊞ Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados, lo cual implica reajustes a los demás empleados.

2. Pérdidas en los negocios:

- ⊞ Reflejos en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionado por la calidad de los productos o servicios ejecutados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

El aspecto que más importa al determinar el costo de rotación de personal es lograr una concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, acerca de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede causar no solo a la organización, sino también a la comunidad y al propio individuo. La rotación de personal causa grandes prejuicios a mediano y largo plazo a la organización, al mercado y a la economía como un todo, pero sobre todo al trabajador en el aspecto individual o social con relación a su familia.

CONCLUSIONES DE CAPITULO 2

La **rotación de personal** es la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, se determina por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella.

La Rotación de personal es uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional y representa uno de los problemas que más preocupan al área de recursos humanos ya que esto significa el aumento de salidas o pérdidas de la fuerza humana de trabajo. Se hace especial referencia a que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que generalmente los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales.

Existen diversas causas que provocan una alta rotación de personal como son: las actividades que se realizan en el trabajo, los salarios, condiciones laborales, la falta de motivación por parte de la empresa, pocas probabilidades de desarrollo, pocas o nulas prestaciones y servicios, la mala dirección o supervisión entre muchos otros factores.

Además de las causas mencionadas anteriormente, también existen factores ajenos al individuo, es decir, que son propios de la organización, debido a que el empleado no es adecuado al puesto, sin embargo, este tipo de rotación no es la que preocupa a las organizaciones, debido a que ésta es controlada por la empresa, a diferencia de el hecho de que la gente se vaya por motivos propios.

Lo que si es cierto es que la rotación es un problema que conlleva a tener costos muy altos para cualquier organización por todo lo que implica, como lo es el generar costos de reclutamiento y selección, registrar y documentar, retrasos en la producción, y si el empleado decide cambiar de organización; esto se refleja en un costo de desvinculación.

CAPITULO 3

ALGUNOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL



TEMAS A TRATAR

- ◆ La inducción como complemento de la motivación.
- ◆ Áreas que comprenden el proceso de el proceso de inducción.
- ◆ ¿Cómo motivar a los empleados? y crear un espíritu de equipo en la empresa.
- ◆ ¿Cómo mejorar la motivación del personal?
- ◆ ¿Cómo proporcionar una retroalimentación efectiva?
- ◆ Motivaciones especiales.
- ◆ Conclusiones del capítulo.

CAPITULO 3:

ALGUNOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL

LA INDUCCIÓN COMO COMPLEMENTO DE LA MOTIVACIÓN.

Diferencia entre inducción y motivación.

Algunas veces podemos confundir los conceptos de motivación e inducción por estar íntimamente relacionadas entre sí, por esto es necesario dar la definición de cada uno de estos conceptos:

Inducción: “proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, optimas para el inicio de una situación”.

Motivación: “dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización”.

Para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, deben tenerse en cuenta la complejidad de necesidades materiales y espirituales comunes a todos los hombres; por lo tanto, el papel que tiene la función administrativa esta íntimamente unida con el mejoramiento social de la humanidad.

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce la rotación de personal.

El hombre manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el medio ambiente de trabajo. Como repercusión negativa se

presenta la frustración, que afecta su estado psicológico y se origina cuándo el trabajo se realiza como algo obligatorio, sin tener satisfacción alguna, o por situaciones de rechazo en el medio ambiente de trabajo. Al final, lo psicológico determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización.

Algunas organizaciones tienen la creencia de que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole mas, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido.

En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado necesario una mayor productividad. Tampoco la consigue amenazando con el despido. Actualmente, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, es decir, satisfaciendo sus necesidades psicológicas.

Si toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, la inducción y la motivación de personal es todo aquello que lleva hacia la conducta de los individuos, o bien emerge de la conducta de los mismos. El estudio de la inducción y la motivación es importante para la organización, debido a que estos conceptos están compuestos por diversos factores, encontrándose entre ellos como elemento de gran valor el hombre, por lo que es indispensable conocer los mecanismos que mueven la acción humana; esto constituye un aspecto de vital importancia por que de dicha manera el administrador puede actuar coordinando estos mecanismos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan mas satisfechos.

ÁREAS QUE COMPRENDEN EL PROCESO DE INDUCCIÓN.



Las siguientes son áreas que se manifiestan frecuentemente en el proceso de inducción del nuevo empleado en una organización:

Manual de Bienvenida

Cuando inicia las labores el nuevo trabajador, en cualquier organización, es cuando más necesita el apoyo, seguridad y aceptación de los demás, por lo que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial, por esta razón se recomienda que el primer día de trabajo se tenga una reunión con todos los empleados de nuevo ingreso donde este presente el Director de la Organización, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el jefe inmediato del nuevo empleado y un representante sindical.

El motivo de esta reunión es el de cambiar impresiones, dar información, resolver dudas, hacer presentaciones formales y sobre todo, integrar al grupo para un mejor desempeño en su trabajo. Posteriormente se analizarán los aspectos contenidos en el Manual de Bienvenida, previamente elaborada para este fin, es importante que dicho manual no presente aspectos que estén fuera de la realidad.

Introducción al Puesto

Una vez que el nuevo trabajador ha recibido su Manual de Bienvenida y ha tenido la primera reunión con su equipo de trabajo, se formará una idea general de la organización, de su trabajo y pueda realizarlo perfectamente, es lo que se denomina introducción al puesto.

En cada nivel de la organización los requerimientos del puesto y las características del personal van a ser diferentes en cada caso.

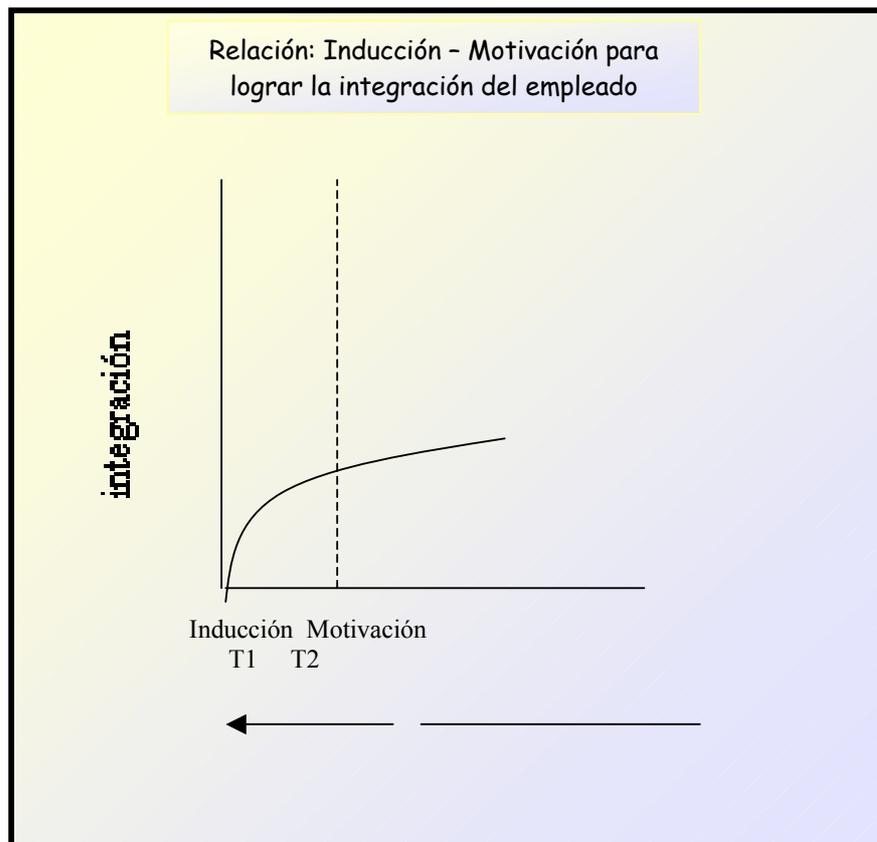
Seguimiento

Se refiere al control del programa de introducción al trabajo del personal, para su debida integración, programa que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos. El proceso de inducción necesita de la participación decidida y responsable de todos los órganos involucrados directa e indirectamente en la administración del recurso humano.

La motivación solo es posible cuando el trabajador esta contento, de nada sirve darle regalos o premios al empleado si las condiciones de trabajo carecen de seguridad; por esto, antes de iniciar un programa motivacional es necesario asegurarse que hay pleno conocimiento de las áreas de insatisfacción, ya que las causas son muy variadas de una organización a otra.

La siguiente gráfica muestra la inducción de forma ascendente de acuerdo a lo que se espera del nuevo trabajador, hasta llegar a un punto en que se inicia la motivación. Esta también puede representarse en forma ascendente de acuerdo con un buen programa.

No se puede predecir cuando termina la inducción ni cuando empieza la motivación; lo que si no deja lugar a dudas es que al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal, o en otros términos coloquiales; a ponerse y sudar la camiseta de la empresa.



¿CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS Y CREAR UN ESPÍRITU DE EQUIPO EN LA EMPRESA?

Los siguientes son algunos puntos sugerentes para lograr motivar a los empleados y al mismo tiempo crear un espíritu de equipo en la empresa:

1. Conocer que es lo que motiva a la gente que trabaja en la organización.
2. Ocuparse de lo fundamental
3. Crear un buen ambiente laboral.
4. Proporcionar a los empleados lo que necesitan para triunfar.
5. Fomentar el trabajo en equipo, dejar a un lado los individualismos o envidias que puedan surgir en el trabajo ¡Adelante el equipo!
6. Celebrar fiestas o pequeñas reuniones para lograr la convivencia de todas las persona que conforman la organización.
7. Hacer regalos o dar algún detalle a los empleados en determinadas fechas que puedan ser importantes para ellos.
8. Reconocer logros individuales de los empleados o en equipo.
9. Implicar a los empleados en la innovación.
10. Proporcionar retos.
11. Compartir el éxito.

Para mejorar el ambiente de trabajo es recomendable poner atención a los siguientes puntos:

- Dar instrucciones claras, completas y específicas.
- Explicar por adelantado objetivos, fechas límites y actividades a cumplir según se determinen en la programación.
- Apoyar y confiar en el personal.
- Delegar responsabilidades apropiadamente.
- Reconocer méritos cuando se han ganado.

- Proporcionar a los empleados los materiales, equipo y apoyo adecuados.
- Dar a los empleados la oportunidad de participar y usar su propia iniciativa.
- Tratar los problemas de una manera honesta y positiva.
- Dar las razones reales de los problemas o decisiones.
- Tratar de entender el punto de vista del empleado.
- Cumplir con los compromisos adquiridos.
- Admitir los propios errores.

Es importante asegurarse de no:

- Regañar a un empleado en la presencia de compañeros o clientes.
- Mostrar favoritismos hacia ciertos empleados.
- Culpar a un empleado por los errores del supervisor.
- Meterse en los asuntos personales de los demás.
- Supervisar en forma excesiva, controlando hasta el último detalle.
- Hablar con un empleado acerca de otro.
- Reaccionar negativamente a las ideas de los empleados.

¿CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL?

¿Cómo puede un supervisor motivar al personal?

El supervisor quizá sea una fuerza motivacional para el personal. Puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros. Es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como:

-
-
- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
 - Hacer reconocimiento público de los empleados que tengan buen desempeño.
 - Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo.
 - Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
 - Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
 - Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Otros puntos importantes para mejorar la motivación del personal son:

- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público.
- Dar explicaciones y exaltar el valor del trabajo de un empleado.
- Suministrar al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos: uniformes, sombreros, prendedores, bolsas con el logotipo del programa, anuncios para sus casas, diplomas de cursos de entrenamiento, premios, etc.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control.
- Durante una reunión de supervisión o visita, centrarse en los detalles del trabajo de la persona ya que comunicar estos detalles es importante.
- Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo. Esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que enfrentan y sus sugerencias para posibles soluciones.
- Sugerir oportunidades para el desarrollo.
- Proporcionar medios para la capacitación y la actualización de habilidades, particularmente si esto incluye viajes.

¿CÓMO PROPORCIONAR UNA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA?

Principios de una retroalimentación efectiva

Retroalimentación significa comunicarle al personal su reacción sobre el desempeño de su trabajo. La retroalimentación permite a los empleados conocer qué están haciendo bien, qué necesitan mejorar y cómo pueden mejorarlo.

Para que una retroalimentación sea efectiva, los comentarios deben ser:

- Relacionados con las tareas. Los comentarios deben estar relacionados con las tareas que el personal lleva a cabo y basarse en las propias observaciones de cómo están realizándose éstas.
- Inmediatos. Proporcionar retroalimentación después de observar el trabajo de un empleado y hablar con el en presencia de otros miembros del personal que estén comprometidos. Mientras más se demore, el efecto de la retroalimentación será más débil.
- Orientados a la acción. Los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer los empleados mediante sus esfuerzos.
- Motivantes. Es mejor comenzar con una retroalimentación positiva y después seguir con lo que necesita mejorarse.
- Constructivos. Discutir con el personal acerca de formas para mejorar el desempeño, enfatizando que su trabajo es valioso.

La retroalimentación ocurre continuamente a través de los informes de supervisión o durante las visitas de supervisión.

MOTIVACIONES ESPECIALES

Motivación a los profesionales

Es importante tener en cuenta que la motivación para los profesionales es diferente a la motivación de los no profesionales, debido a que los primeros tienen un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo, su lealtad se dirige más a su profesión que a su Jefe. Los profesionales tienden a mantenerse actualizados en su campo de trabajo por tanto necesitan actualizar de manera regular sus conocimientos y su compromiso hacia su profesión generalmente implica que no tengan un horario fijo de trabajo. De esta manera, el dinero y los ascensos no son los principales motivadores en los profesionales, porque generalmente ellos tienden a estar bien pagados y disfrutan lo que hacen. A los profesionales les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones y la principal recompensa en su trabajo es el trabajo en sí mismo aunado con el apoyo que se les brinde y el reconocimiento de su trabajo.

Algunos aspectos importantes que se deben considerar en el caso de motivar a los profesionales son los siguientes:

- ⌚ Proporcionar proyectos que constituyan un reto continuo.
- ⌚ Brindarles la autonomía de seguir sus intereses y permitir que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.
- ⌚ Recompensarlos con oportunidades de educación, capacitación, talleres, conferencias, etc., los cuales les permitan estar actualizados en su campo de trabajo.
- ⌚ Premiarlos con reconocimientos a su trabajo.
- ⌚ Mostrar interés y compromiso hacia las actividades que ellos realizan.

Motivación a trabajadores eventuales

Es importante considerar que los empleados eventuales no tienen la seguridad o estabilidad que los empleados permanentes, por ésta razón los eventuales no se identifican ni comprometen con la organización.

Un aspecto que motiva a los empleados temporales es la oportunidad de obtener un estatus permanente en la organización precisamente por que lo empleados temporales trabajaran duro y se esforzarán con la esperanza de volverse empleados permanentes. Otra motivación es la capacitación, porque de ella se deriva la capacidad que la persona inicia o desarrolla en la actividad que realiza, lo cual le servirá para encontrar un nuevo trabajo porque adquiere un cierto grado de experiencia.

Motivación a la fuerza laboral diversa

La motivación de las personas no siempre es la misma, no todos se sienten motivados por el dinero, ni quieren un trabajo desafiante. Para maximizar la motivación de los empleados se debe entender que existe diversidad de motivaciones para las personas, para esta situación se debe tener en cuenta un concepto muy importante como lo es el de “flexibilidad”. Algunas situaciones en las cuales se puede aplicar esto son:

- Diseñar horarios de trabajo flexibles.
- Elaborar planes de compensación, prestaciones, etc.
- Crear ambientes físicos de trabajo y cosas similares que reflejen las variadas necesidades de los trabajadores.

Motivación a trabajadores de servicio poco capacitados

Este tipo de motivación, se refiere a personas que ocupan puestos en los que basta contar con una educación y habilidades limitadas por lo que la gente que trabaja bajo estas circunstancias esta ganando salarios muy bajos y con pocas oportunidades de incrementarlo de manera significativa. Los métodos tradicionales para motivar a esta gente se han enfocado en proporcionar horarios más flexibles de trabajo, y ocupar estos puestos con adolescentes y jubilados cuyas necesidades financieras son pocas.

Es bastante común que en estos trabajos se presente una alta rotación de personal a menos que el trabajo y las prestaciones se incrementen significativamente, esto puede compensarse de alguna manera ampliando la red de reclutamiento, hacer el trabajo más atractivo y elevar los niveles salariales, también se puede considerar, el aplicar algunos métodos no tradicionales.

Motivar a la gente que hace tareas repetitivas

Este punto considera a los empleados que hacen trabajos estandarizados y repetitivos, motivar a este tipo de empleados puede resultar fácil si se hace una selección cuidadosa del personal que se requiere para estos puestos, ya que muchos individuos prefieren trabajos que requieren una cantidad mínima de decisión y variedad. Tales individuos obviamente se adaptan mejor a los trabajos estandarizados que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento y autonomía.

La paga elevada puede facilitar los problemas de reclutamiento y reducir la rotación, pero esto no necesariamente implica una alta motivación de los

trabajadores. Para este caso no es solamente crear para el empleado un clima placentero de trabajo para hacer tolerable la situación, sino también prestar atención a los siguientes aspectos:

- Proporcionar un paisaje limpio y atractivo de trabajo.
- Conceder amplios descansos durante el trabajo
- Brindar al empleado la oportunidad de socializar con los colegas durante los descansos
- Asignar supervisores comprensivos.

CONCLUSIONES DE CAPITULO 3

Tomando apoyo del capítulo 1, con respecto a la motivación, se menciona que ésta no es la misma para todas las personas, es decir, no a todos nos motivan las mismas cosas o situaciones. Este capítulo trata acerca de estas diferencias, investigando algunos métodos que pueden ser utilizados, dependiendo de la situación en la que nos encontremos, esto conlleva a estudiar y analizar cual de los posibles métodos puede ser aplicado. Es importante señalar que los métodos mencionados en este capítulo, no son los únicos que existen, hay diversidad de ellos, incluso no tenemos por qué basarnos solo en los métodos ya propuestos, ya que uno mismo puede analizar las circunstancias en las que nosotros o la organización se encuentran, considerar los recursos con los que contamos y diseñar el tipo de motivación que se puede aplicar a las personas en determinadas organizaciones ya sea para aumentar la productividad, el desempeño, calidad, etc.

Otro factor importante que se debe considerar en los diferentes métodos que podemos utilizar para motivar a la gente, es tener en cuenta que se debe clasificar al personal, por la situación o el puesto que tiene, ya que no es lo mismo motivar a profesionales, trabajadores eventuales, fuerza laboral diversa, personal de servicio poco capacitados, gente que realiza tareas repetitivas y cualquier otra clasificación que se presente.

Para efectos de esta investigación, es importante poner especial atención a las sugerencias que se hacen con respecto a la motivación a la gente que realiza tareas repetitivas, porque precisamente los empleados de Innovatel, se encuentran dentro de esta clasificación.

CAPITULO 4

METODOLOGÍA PARA EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



TEMAS A TRATAR

- ◆ Planteamiento del problema de investigación.
- ◆ Definición de variables: Dependiente e Independiente.
- ◆ Definición conceptual y operacional de las variables.
- ◆ Formulación de hipótesis.
- ◆ Diseño de la investigación.

CAPITULO 4:

METODOLOGÍA PARA EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿COMO INFLUYEN LOS FACTORES MOTIVACIONALES SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE INNOVATEL?

DEFINICIÓN DE VARIABLES: DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

Variable Dependiente: Rotación de personal en INNOVATEL.

Variable Independiente: Factores motivacionales.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

- **FACTORES MOTIVACIONALES:** Son todos aquellos elementos que van a explicar la razón por la cual los empleados de INNOVATEL deciden permanecer en la organización.

1. Factores Internos del individuo:

- ***Necesidades de autorrealización:*** Se refiere al impulso que el individuo tiene por lograr sus metas, tener éxito y sentirse satisfechos en su vida personal.
- ***Deseos de superación personal:*** Aspiración individual que tiene como objetivo lograr el progreso de la persona.
- ***Satisfacción con el trabajo:*** Es la actitud general que los empleados manifiestan con relación a las labores que desempeñan.

2. Factores Externos del individuo:

- *Deseos de aumentar su nivel de vida:* Se refiere a la aspiración de la persona con respecto a mejorar su calidad de vida debido a que incrementan sus posibilidades de conseguir un mejor nivel de vida.
- *Ambiente Laboral:* Se refiere al entorno laboral que caracteriza a la organización, como son valores de: responsabilidad, amistad, compañerismo, respeto, confianza, apoyo, etc. que producen en el empleado satisfacción en el trabajo.
- *Relación Jefe - Personal:* Se refiere a la relación laboral que surge de la convivencia que se genera de manera cotidiana entre jefe y el personal que labora en la empresa.
- *Condiciones Laborales:* Factores laborales como son: flexibilidad de horarios, seguridad en el trabajo, área o espacio de trabajo, etc., que hacen agradable el hecho de trabajar y prestar los servicios de las personas que trabajan en INNOVATEL.
- **ROTACIÓN DE PERSONAL:** Se define como el número de empleados que abandonan la organización en 6 meses. Es decir, la frecuencia con la que INNOVATEL cambia de personal, por lo cual no puede lograr una estabilidad y calidad en el servicio que esta empresa ofrece.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

- **FACTORES MOTIVACIONALES:** Estos factores se medirán por medio de cuestionarios a los empleados de la organización.
- **ROTACIÓN DE PERSONAL:** Esta variable será medida a través de un registro de frecuencias.

HIPÓTESIS

H_i = LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS INFLUYEN MAS QUE LOS FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS SOBRE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN INNOVATEL.

H_o = LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS NO INFLUYEN MAS QUE LOS FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS SOBRE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE INNOVATEL.

ESCENARIO: INNOVATEL

Innovatel, es una empresa dedicada a brindar al público en general servicios de telecomunicaciones combinando la tecnología y el esfuerzo humano para brindar a los clientes un mejor servicio que el de la competencia, imprimiendo un sello distintivo y un valor agregado a todas y cada una de las actividades que se realizan en esta empresa.

La organización cuenta con cuatro sucursales:

INNOVATEL:

1. CHIMALHUACAN
2. AV. LÓPEZ MATEOS
3. ROMERO
4. AV. CUAUHTÉMOC

SUJETOS

Los únicos sujetos de investigación fueron los empleados de Innovatel que desempeñan el puesto de “Servicio a clientes”, a la totalidad de ellos se les aplicó el cuestionario debido a que son trabajadores de una microempresa y en conjunto suman 11, por tanto no fue necesario realizar una selección de muestra.

Las características esenciales de los empleados es que la mayoría son mujeres de 16 a 23 años, con escolaridad mínima de secundaria, 1 de ellas se encuentran actualmente estudiando el nivel medio superior y 3 el nivel superior. Solo un hombre trabaja desempeñando también el puesto de servicio a clientes al mismo tiempo que combina actividades de registro y control de ventas, así como la tarea de proveer de materiales de trabajo a los locales que integran la organización.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- **DISEÑO DE MEDICIÓN PARA LA MOTIVACIÓN**

La variable independiente que corresponde a los **factores motivacionales**, se medirá por medio de cuestionarios a los empleados de la organización. Este cuestionario consta de tres partes que se explican a continuación:

I. Primera parte: Consta de un cuestionario tipo Likert que contiene 24 ítems, los cuales se dividen en 12 preguntas que se enfocan a los factores motivacionales internos y 12 a los factores motivacionales externos del individuo:

Factores motivacionales internos

☞ *Necesidades de autorrealización.* Corresponde a las preguntas:

1. Mi trabajo me impulsa a alcanzar las metas personales que me he propuesto.
8. Mi trabajo me hace sentir una persona con éxito.
15. Mi trabajo satisface gran parte de mi vida personal.

☞ *Deseos de superación personal.* Corresponde a la preguntas:

2. Mi trabajo me hace sentir una persona independiente.
9. Mi trabajo me hace sentir una persona con éxito.
16. Mi trabajo me hace sentir una persona autosuficiente.
22. Mi trabajo me da la oportunidad de crecimiento personal, porque siempre aprendo cosas nuevas.

☞ *Satisfacción con el trabajo.* Corresponde a la preguntas:

4. Disfruto de todas las actividades que realizo en mi trabajo.
11. Trabajo por necesidad, más que por gusto.
18. Considero que mi trabajo es interesante.
23. Considero que mi trabajo es importante.
24. Mi trabajo es apreciado por los demás.

Factores motivacionales externos

☞ *Deseos de aumentar su nivel de vida.* Corresponde a las preguntas:

3. Trabajar y ganar dinero es un aspecto importante para mejorar mi nivel de vida.
10. El sueldo es el aspecto más importante d mi trabajo.
17. La remuneración que recibo por mi trabajo satisface todas o la mayor parte de mis necesidades.

☞ *Ambiente Laboral:* Corresponde a las preguntas:

5. Tiendo a construir relaciones estrechas o de amistad con los compañeros de trabajo.
12. Me integro fácilmente a trabajar con cualquier compañero de la empresa.
19. disfruto trabajar con otros compañeros más que trabajar solo.

☞ *Relación Jefe - Personal:* Corresponde a las preguntas:

6. Me siento con confianza para hablar con el (los) jefe (s) de problemas laborales.
13. Me incomoda demasiado la supervisión por parte de él (los) jefe (s).
20. Siento que soy apreciado por el jefe.

☞ *Condiciones Laborales:* Corresponde a las preguntas:

7. Mi trabajo me permite realizar otras actividades.
14. Me siento seguro en el trabajo.
21. Para mí es importante tener un área de trabajo agradable y cómodo.

Para contestar la primera parte del cuestionario, la persona encuestada debe marcar la casilla de la opción con la más se identifique. Las opciones a marcar y los valores que se le asignan a cada respuesta se explican en el siguiente cuadro:

OPCIÓN A MARCAR	VALOR ASIGNADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DE ACUERDO	4
INDIFERENTE	3
EN DESACUERDO	2
TOTAL DESACUERDO	1

NOTA: Las preguntas 11 y 13 se redactaron en sentido negativo, por tanto, los valores de la tabla anterior se aplican de manera inversa.

OPCIÓN A MARCAR	VALOR ASIGNADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	1
DE ACUERDO	2
INDIFERENTE	3
EN DESACUERDO	4
TOTAL DESACUERDO	5

II. Segunda parte: Consta de 7 Enunciados que corresponden a los factores motivacionales internos y externos del individuo. Esta sección del cuestionario tiene como finalidad jerarquizar la importancia de dichos factores como se muestra a continuación:

PARA MÍ LO MÁS IMPORTANTE DE MI TRABAJO ES QUE:

FACTORES MOTIVACIONALES	ENUNCIADO
<i>Autorrealización</i> _____	Me impulsa a desarrollar, realizar, satisfacer y mejorar el potencial que poseo como persona.
<i>Superación Personal</i> _____	Me ayuda a progresar de manera individual.
<i>Aumento de nivel De vida</i> _____	Recibo un sueldo con el cual puedo satisfacer necesidades personales.
<i>Satisfacción con El trabajo</i> _____	Siento agrado por las actividades que realiza en mi trabajo.
<i>Ambiente laboral</i> _____	Establezco buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
<i>Relación: Jefe / Persona</i> _____	Obtengo el reconocimiento de mi trabajo por parte de el (los) jefe (s).
<i>Condiciones laborales</i> _____	Cuento con buenas condiciones de trabajo (horario, comodidad, seguridad, lugar y ubicación de trabajo).

III. Tercera Parte: Consta de dos preguntas abiertas, con la finalidad de descubrir si existen otros factores que no estén considerados en las variables utilizadas y que para el individuo sean importantes para lograr la permanencia en la organización, ya sean estos factores internos o externos.

1. ¿Qué es lo que más me agrada de mi trabajo?
2. ¿Qué es lo que más me desagrada de mi trabajo?

- **DISEÑO DE MEDICIÓN PARA LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Esta variable se midió a través de un registro de frecuencias.

Para determinar la rotación de personal en Innovatel, se tomó en consideración el número de empleados que trabajaron en Innovatel en un periodo de 12 meses. Esta información se tomó de los archivos del personal de la empresa, en los cuales se encontró un total de 35 empleados que laboraron del mes de julio de 2003 a julio de 2004.

RESULTADOS



RESULTADOS OBTENIDOS

La investigación se desarrollo dentro de un **enfoque cuantitativo**, ya que se llevó a cabo una recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, con el objetivo de probar la hipótesis establecida: $H_i =$ Los factores motivacionales externos influyen más que los factores motivacionales internos sobre la rotación del personal en Innovatel. De esta manera se hizo uso de la medición numérica, el conteo a fin de establecer patrones de comportamiento en una población.

Como ya se mencionó, la investigación se llevó a cabo en Innovatel, una microempresa dedicada al servicio de telecomunicaciones, este fue el escenario y las personas encuestadas, los empleados de dicha empresa conforman un universo de 11 personas, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

NOMBRE	EDAD	TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA
Víctor H. Fabila	19 años	3 meses
Viridiana Sánchez	21 años	8 meses
Liz Janeth Castro	20 años	6 meses
Nayvi Alejo	23 años	28 meses
Karen Rodríguez	18 años	2 meses
Guadalupe Romo	22 años	9 meses
Beatriz Soto	17 años	3 meses
Patricia Rodríguez B.	19 años	2 meses
Viridiana Pérez	24 años	5 meses
Viannel López	16 años	2 meses
Mariana Ramírez	17 años	8 meses

n = 11

Debido a que el número total de empleados es reducido, no se realizó selección de la muestra y se tomo la totalidad de los empleados como universo.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS.

La recolección de datos se llevo a cabo en dos categorías:

1. RESPECTO A LA MOTIVACIÓN

Esta variable se midió a través un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa con el fin de conocer que aspectos son los que ellos consideran de mayor importancia o los que los motivan a permanecer trabajando en la organización. Este cuestionario constó de 3 partes:

PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO:

Consiste en que el empleado señale la casilla que considere la mas adecuada con respecto al enunciado que se presenta (ver apéndice 1). Esto con el fin de conocer que tipo de factores motivacionales influyen más en el empleado para permanecer en la empresa, ya sean estos factores internos o externos de la motivación.

La ponderación utilizada para evaluar esta parte del cuestionario se codifico de la siguiente manera:

RESPUESTA SELECCIONADA		PUNTUACIÓN
TOTALMENTE DE ACUERDO	=	5
DE ACUERDO	=	4
INDIFERENTE	=	3
EN DESACUERDO	=	2
TOTAL DESACUERDO	=	1

RESULTADOS OBTENIDOS: PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO

VARIABLE INDEPENDIENTE : MOTIVACIÓN

FACTORES INTERNOS													SUMATORIA
No. De pregunta													
No. De sujetos	1	2	4	8	9	11	15	16	18	22	23	24	
Sujeto 1	4	5	4	4	4	3	5	5	2	5	1	4	46
Sujeto 2	2	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	39
Sujeto 3	4	4	5	4	5	2	3	4	4	4	4	4	47
Sujeto 4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	48
Sujeto 5	1	3	2	3	2	2	1	3	3	4	3	3	30
Sujeto 6	3	4	3	3	4	4	3	4	3	1	4	2	38
Sujeto 7	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	51
Sujeto 8	2	1	1	1	1	2	2	3	4	3	4	3	27
Sujeto 9	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	47
Sujeto 10	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	43
Sujeto 11	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	53
TOTALES	37	45	39	35	42	28	40	43	41	40	42	39	469

FACTORES EXTERNOS												SUMATORIA	
No. De pregunta													
No. De sujetos	3	5	6	7	10	12	13	14	17	19	20	21	
Sujeto 1	5	5	5	1	3	5	3	4	5	5	5	5	51
Sujeto 2	3	5	2	5	3	4	2	4	4	4	4	4	44
Sujeto 3	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	3	5	47
Sujeto 4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	4	5	44
Sujeto 5	2	5	4	4	5	5	1	2	2	5	3	5	43
Sujeto 6	4	4	4	4	5	4	1	4	1	4	3	5	43
Sujeto 7	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	49
Sujeto 8	5	5	5	5	5	5	2	5	1	3	3	5	49
Sujeto 9	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	48
Sujeto 10	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	5	43
Sujeto 11	5	4	5	5	3	5	3	5	3	4	5	4	51
TOTALES	48	56	53	52	53	59	41	55	50	60	60	72	512

CODIFICACIÓN	
TOTALMENTE DE ACUERDO	= 5
DE ACUERDO	= 4
INDIFERENTE	= 3
EN DESACUERDO	= 2
TOTAL DESACUERDO	= 1

Cuadro I:

Resultados obtenidos en escala tipo likert con respecto a factores internos y externos de la motivación.

Como se observa en el cuadro de resultados (*cuadro I*), los empleados de Innovatel, dieron mayor puntaje a los factores externos, ya que al hacer la sumatoria, estos últimos obtuvieron un total de 512 puntos, y los factores internos 469 puntos.

Cuadro II:
Factores motivacionales externos con mayor puntaje

FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS			
# de Pregunta	CONTENIDO	FACTOR EXTERNO, AL QUE SE HACE REFERENCIA	PUNTAJE
21	Para mí es importante tener un área de trabajo agradable y cómodo.	Condiciones Laborales	72
19	Disfruto trabajar con otros compañeros más que trabajar solo.	Ambiente Laboral	60
20	Siento que soy apreciado por el jefe.	Relación Jefe -Personal	60

Como se aprecia en el cuadro anterior, los empleados de Innovatel dan mayor valor a las condiciones laborales, haciendo referencia a tener un área de trabajo agradable y cómodo. En segundo lugar están las preguntas 19 (Ambiente laboral) y 20 (Relación Jefe - Personal), es decir, la segunda razón que los motiva a permanecer en la empresa, es conocer y/o convivir con sus compañeros de trabajo. De igual manera tener una buena relación con el jefe, para no sentir incomodidad o rechazo ante la presencia o supervisión del mismo.

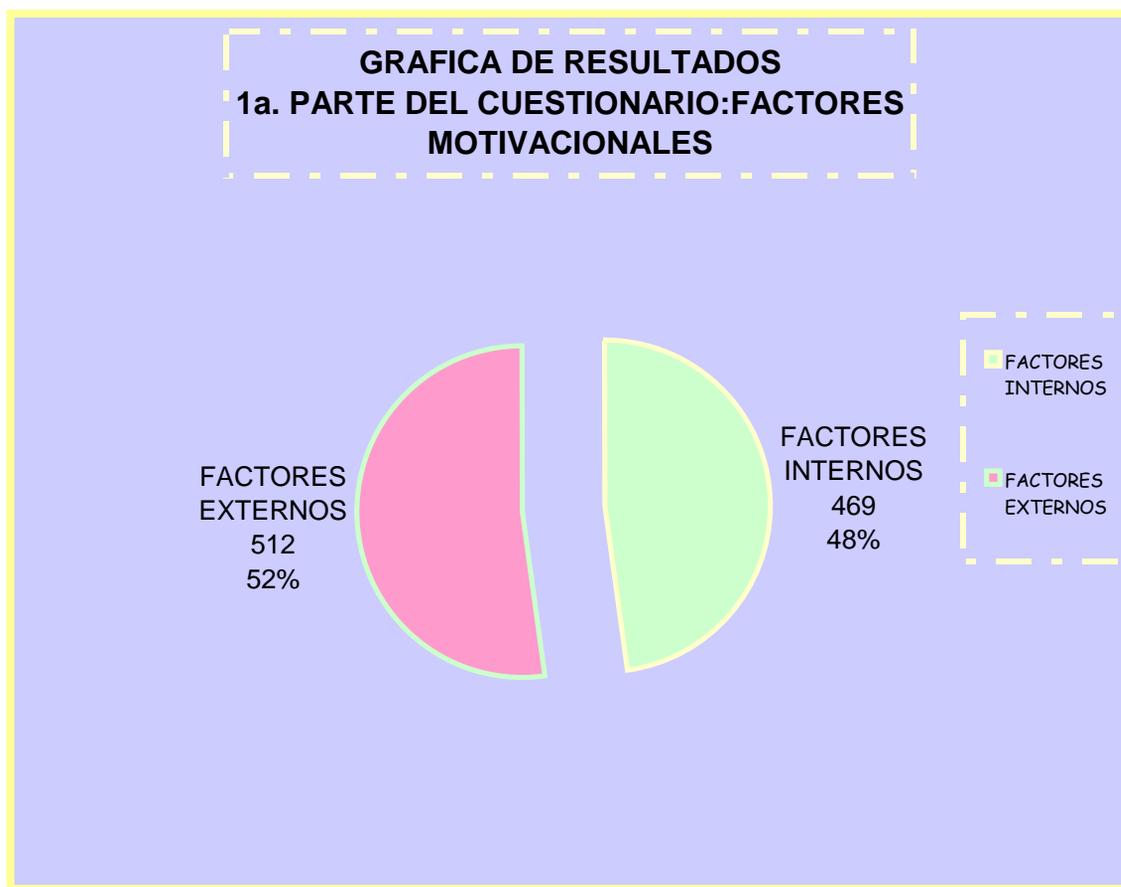
Cuadro III:

Factores motivacionales internos con mayor puntaje.

FACTORES INTERNOS:			
# de Pregunta	CONTENIDO	FACTOR EXTERNO, AL QUE SE HACE REFERENCIA	PUNTAJE
2	Mi trabajo me hace sentir una Persona independiente.	Deseos de superación personal	45
16	Mi trabajo me hace sentir una Persona autosuficiente.	Deseos de superación personal	43
9 y 23	Mi trabajo me hace sentir una persona con éxito. Considero que mi trabajo es importante.	Deseos de superación personal Satisfacción con el trabajc	42

En relación con los factores internos de la motivación, (Cuadro III) los empleados de Innovatel se inclinan notablemente a los aspectos de superación personal, haciendo referencia que para ellos es importante ser independientes, autosuficientes y exitosos por ser capaces de realizar un trabajo y percibir un sueldo por ello. Este aspecto se reflejo en el puntaje de las preguntas: 2, 16 y 9. Empatando en tercer lugar con lo importante que es para ellos sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan.

Mediante una representación grafica se aprecia de mejor forma los resultados obtenidos con respecto a los factores motivacionales internos y externos que influyen en la permanencia de los empleados en Innovatel. De esta manera se muestra que a pesar de que ambos factores cuentan con un importante grado de importancia para los empleados, los factores motivacionales externos presentaron una ligera ventaja.



Gráfica de resultados, tomando como referencia el Cuadro I: Resultados obtenidos en escala tipo Likert con respecto a factores internos y externos de la motivación.

SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO

Consiste en que el encuestado enumere los enunciados propuestos del 1 al 7, conforme el grado de importancia, asignando así, el número 1 al aspecto más importante y así sucesivamente hasta el 7 (Ver apéndice 1). El objetivo es que el empleado de prioridad o jerarquice los enunciados presentados, cada uno de ellos se refiere a un tipo de motivación externo o interno orientado a los factores planteados en la parte de definición conceptual, vista en el capítulo 4: Metodología para el problema de investigación (pag. 63).

Para evaluar esta parte del cuestionario y obtener los resultados que indicarán la prioridad que dan los empleados a la idea planteada en el enunciado, se utilizó un registro de frecuencias en las respuestas de las personas encuestadas.

Cuadro IV: Resultados obtenidos con respecto a la jerarquización de factores internos y externos de la motivación

JERARQUIZACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES				
Pregunta de referencia	FACTOR MOTIVACIONAL	Ítem	Frecuencia	Jerarquización
<i>A</i>	Autorrealización	A	0	
<i>B</i>	Superación personal	B	3	2°
<i>C</i>	Aumento de Nivel de Vida	C	4	1°
<i>D</i>	Satisfacción con el trabajo	D	1	3°
<i>E</i>	Ambiente Laboral	E	0	
<i>F</i>	Relación: Jefe/Personal	F	0	
<i>G</i>	Condiciones Laborales	G	3	2°

Al utilizar la jerarquización de factores motivacionales se obtuvo que para los empleados de Innovatel lo más importante es *“Aumentar su nivel de vida”* (factor externo), ya que este punto obtuvo una frecuencia de 4 votos, siendo este el factor más importante que motiva al personal, reafirmando los resultados de la primera parte del cuestionario (aplicación de cuestionario tipo Likert).

Es decir, debido a estos resultados se asume que los empleados de la empresa piensan que lo más importante de trabajar en Innovatel es:

- Trabajar y ganar dinero para mejorar su nivel de vida.
- Obtener un buen sueldo, o por lo menos que la remuneración recibida por su trabajo satisfaga todas o la mayor parte de sus necesidades.

La **segunda motivación** más importante para los empleados fue compartida por dos factores:

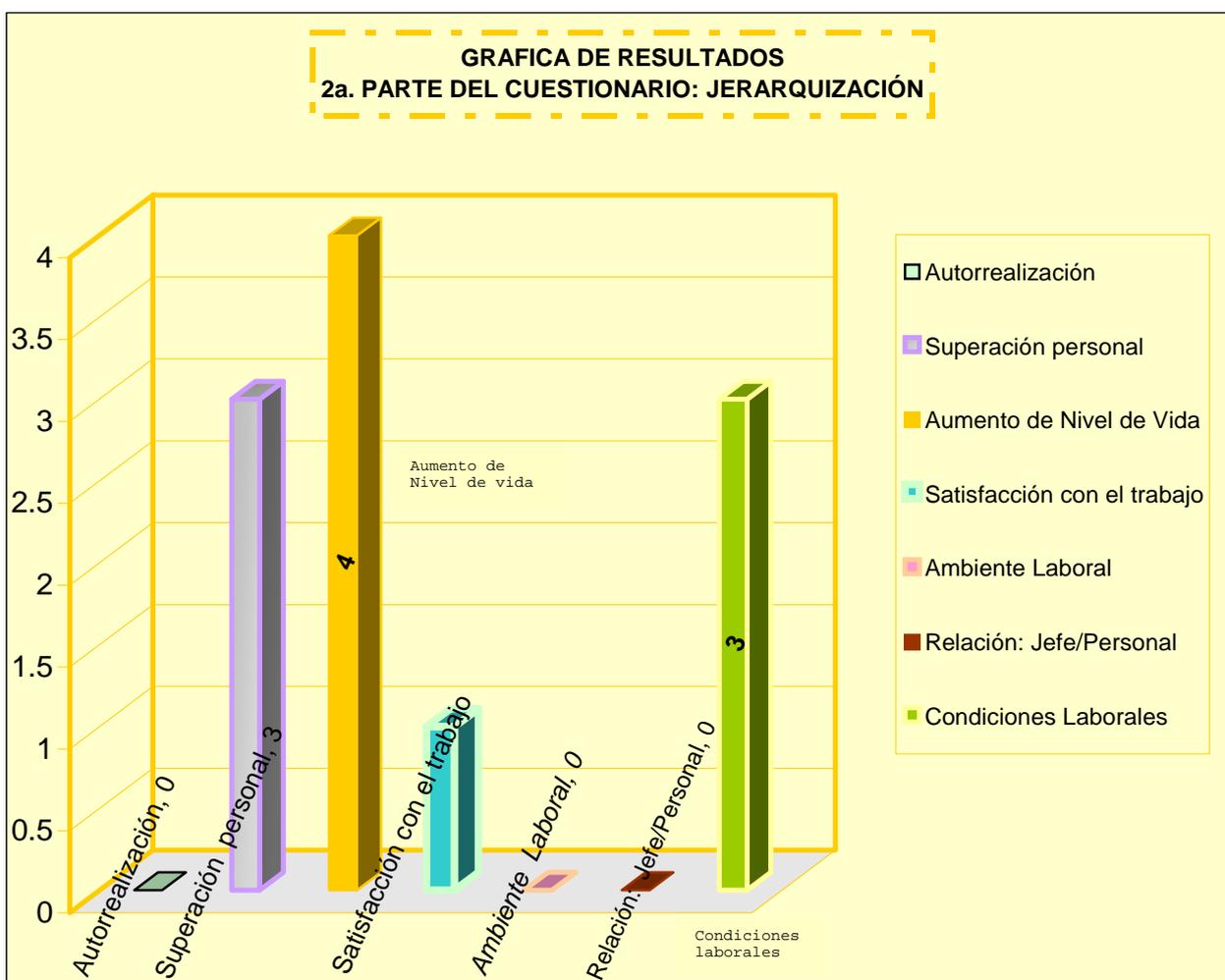
- ◆ *El primero* corresponde a un factor interno que es: la **superación personal** la cual se refiere a que el trabajo crea una sensación en el empleado de ser una persona independiente, exitosa, autosuficiente y con posibilidad de aprender cosas nuevas, y
- ◆ *El segundo*, que corresponde a un factor externo como lo son las **condiciones laborales**, la cual se refiere a la flexibilidad en el trabajo (sobre todo con respecto al horario), la seguridad en el trabajo y contar con un espacio agradable y cómodo en el trabajo.

Por último, **la tercera motivación** para los empleados resultó ser:

- **La Satisfacción con el trabajo**, el cual es un factor interno, y representa la tercera razón por parte de los empleados, para permanecer en la empresa debido a que ellos disfrutaban de las actividades que realizan, consideran que el trabajo es importante e interesante y que no importa que el sueldo no sea muy bueno, basta con que satisfaga sus necesidades principales.

Resumiendo los resultados obtenidos en la segunda parte del cuestionario se presenta la siguiente grafica:

Pregunta de Referencia	FACTOR MOTIVACIONAL	Frecuencia
A	Autorrealización	0
B	Superación personal	3
C	Aumento de Nivel de Vida	4
D	Satisfacción con el trabajo	1
E	Ambiente Laboral	0
F	Relación: Jefe/Personal	0
G	Condiciones Laborales	3



Gráfica de Jerarquización:
tomando como referencia el cuadro IV.

TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO

La última parte del cuestionario consta de dos preguntas abiertas, donde se pide a los encuestados contestar cuáles son los aspectos agradables y desagradables de su trabajo (Ver apéndice 1). El objetivo es captar algunos factores motivacionales, cuestiones internas del individuo, o externas a él, es decir, cuestiones propias de la organización que motiven al empleado a permanecer en ella y que no se hayan contemplado en las dos primeras partes del cuestionario.

Para evaluar esta parte del cuestionario basta observar las respuestas dadas por los empleados y clasificarlos en factores motivacionales internos o externos.

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO		
EMPLEADO	ASPECTOS AGRADABLES	ASPECTOS DESAGRADABLES
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oportunidad de ser independiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer la limpieza.
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades que realizo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mal uso del servicio por parte de la gente.
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfacción de la gente con respecto al servicio. ▪ Ofrecer un buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inseguridad del local.
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La posibilidad de realizar otras actividades. ▪ Poder cambiar horarios de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La incomodidad y el tamaño del local o área de trabajo.
E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trato con la gente La satisfacción de la gente con el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallas en el equipo de trabajo.

EMPLEADO	ASPECTOS AGRADABLES	ASPECTOS DESAGRADABLES
F	<ul style="list-style-type: none"> La posibilidad de realizar otras actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> La descortesía de la gente No tener descanso.
G	<ul style="list-style-type: none"> El trato con la gente. Convivir con los compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de reconocimiento del trabajo que realizo. Sueldo bajo
H	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades que se realizan. El trato con la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos por deudas de los clientes que están fuera de nuestro alcance. No tener descanso.
I	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades que se realizan 	<ul style="list-style-type: none"> La supervisión.
J	<ul style="list-style-type: none"> Convivir con los compañeros de trabajo. Desarrollo personal. Obtener un sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> No tener descanso. El local o área de trabajo.
K	<ul style="list-style-type: none"> Relación con los compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Horario.

Cuadro V:

Resultados obtenidos con respecto al área de preguntas abiertas.

Los resultados del **cuadro V**, se explican relacionando primero los aspectos agradables con factores motivacionales referidos a las teorías de motivación, vistas en el capítulo 1 y se interpretan de la siguiente manera:

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ASPECTOS AGRADABLES	FACTORES MOTIVACIONALES A LOS QUE SE HACE REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ■ La oportunidad de ser independiente. 	<p>⇒ <i>Necesidades de autorrealización: Se refiere a la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc. (Necesidades más elevadas en la pirámide de Maslow).</i></p> <p>⇒ <i>Deseos de superación personal: Aspiración individual que tiene como objetivo lograr el progreso de la persona.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Las actividades que realizo. 	<p>⇒ <i>Este punto hace referencia a la “Teoría de los dos factores de Herzberg” con respecto a los Factores motivacionales que se refieren a las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí que producen en el individuo un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.</i></p> <p>⇒ <i>Satisfacción con el trabajo; que es la actitud general que los empleados manifiestan con relación a las labores que desempeñan.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ La satisfacción de la gente con respecto al servicio. ■ Ofrecer un buen trato. 	<p>⇒ <i>Estos puntos hacen referencia al cuarto nivel en la pirámide de Maslow; Necesidades de estima, es decir, se da importancia a valores como: reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.</i></p> <p>⇒ <i>Aceptación social, que representa el primero de los cinco motivos fundamentales, debido a que es el afán del hombre de aceptación social dentro de uno o de varios grupos.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ La posibilidad de realizar otras actividades. ■ Poder cambiar horarios de trabajo. 	<p>⇒ <i>Estos puntos hacen referencia a la “Teoría de los dos factores de Herzberg” con respecto a Factores higiénicos que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como son: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades</i></p> <p>⇒ <i>Ambiente Laboral: Se refiere al entorno laboral que caracterizan a la organización, como valores de: responsabilidad, amistad, compañerismo, respeto, confianza, apoyo, etc. que producen en el empleado satisfacción en el trabajo.</i></p> <p>⇒ <i>Condiciones Laborales: Factores laborales como son: flexibilidad de horarios (Establecido en el planteamiento de los factores motivacionales externos del individuo, con respecto a la investigación).</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> ■ El trato con la Gente. ■ La satisfacción de la gente con el servicio. 	<p>⇒ <i>Estas respuestas hacen referencia a: <u>Necesidades de Estima y Aceptación Social</u>, explicadas anteriormente.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ La posibilidad de realizar otras actividades. 	<p>⇒ <i>De nuevo se presenta el concepto de <u>Factores higiénicos</u> de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”. Y</i></p> <p>⇒ <u>Condiciones Laborales.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ El trato con la gente. ■ Convivir con los compañeros de trabajo. 	<p>⇒ <u>Necesidades de Estima</u></p> <p>⇒ <u>Aceptación Social.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Las actividades que se realizan. ■ El trato con la gente. 	<p>⇒ <u>Factores motivacionales,</u> de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”. Y <u>Satisfacción con el trabajo.</u></p> <p>⇒ <u>Necesidades de Estima y Aceptación Social.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Las actividades que se realizan 	<p>⇒ <u>Factores motivacionales,</u> de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”. Y <u>Satisfacción con el trabajo.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Convivir con los compañeros de trabajo. ■ Desarrollo personal. ■ Obtener un sueldo. 	<p>⇒ <u>Aceptación Social</u></p> <p>⇒ <u>Necesidades de autorrealización:</u> <i>Se refiere al impulso que el individuo tiene por lograr sus metas, tener éxito y sentirse satisfechos en su vida personal.</i></p> <p>⇒ <u>Deseos de superación personal:</u> <i>Aspiración individual que tiene como objetivo lograr el progreso de la persona.</i></p> <p>⇒ <u>Factores higiénicos,</u> <i>que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja en este caso con respecto al salario</i></p> <p>⇒ <u>Deseos de aumentar su nivel de vida.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Relación con los compañeros de trabajo.</i> 	<p>⇒ <u>Necesidades de Estima y Aceptación Social.</u></p> <p>⇒ <u>Necesidades sociales:</u> <i>se orientan precisamente a las necesidades de amistad, pertenencia a grupos, etc.</i></p>

Cuadro VI: Interpretación de resultados con respecto a actividades agradables en el trabajo.

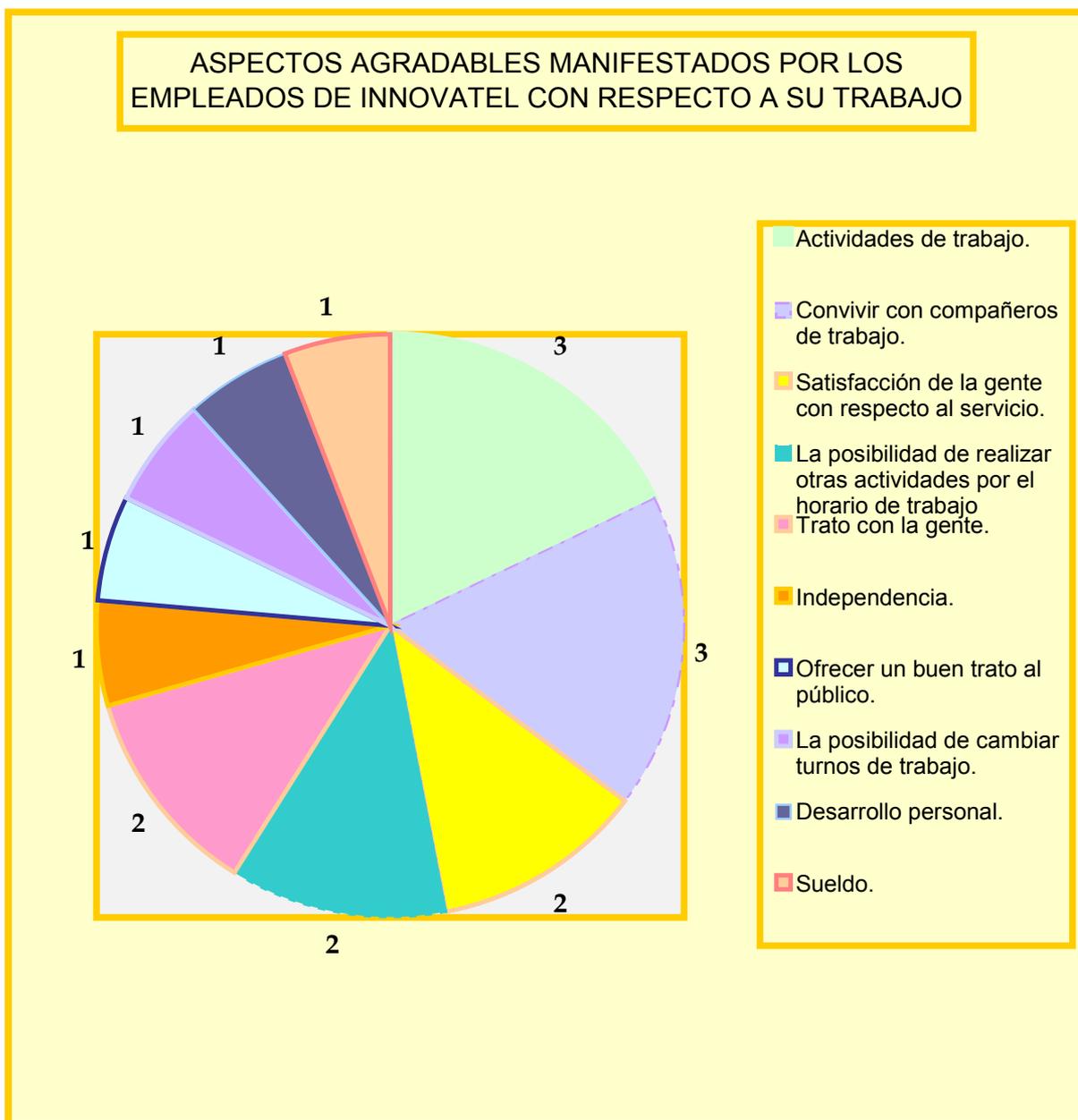
Para medir la importancia de otros factores motivacionales que influyen en los empleados de Innovatel, es conveniente realizar una lista de los conceptos a los que los empleados hacen alusión así como también la frecuencia que surgió de sus diversas respuestas plasmadas en la tercera parte del cuestionario (Cuadro VII). De esta manera, se tiene la siguiente información:

<i>Factor motivacional</i>	<i>Frecuencia</i>
Actividades de trabajo.	3
Convivir con compañeros de trabajo.	3
Satisfacción de la gente con respecto al servicio.	2
La posibilidad de realizar otras actividades por el horario de trabajo.	2
Trato con la gente.	2
Independencia.	1
Ofrecer un buen trato al público.	1
La posibilidad de cambiar turnos de trabajo.	1
Desarrollo personal.	1
Sueldo.	1

Cuadro Vii : Frecuencia de otros factores motivacionales que influyen en la permanencia de los empleados en Innovatel.

Mediante el *Cuadro VII*, es mas claro ver que algunos intereses son comunes entre los empleados, además de que algunos factores motivacionales son diferentes a los planteados en el problema de investigación.

Estos resultados se observan con mayor claridad en la grafica que a continuación se presenta:



Gráfica de resultados con respecto al cuadro VII:
Aspectos agradables.

Como se observa en el cuadro VII y en la gráfica, 3 de los 11 empleados, comparten la idea de que las actividades propias del trabajo y convivir con compañeros de trabajo, son factores que les agrada de su trabajo, y que los motiva para permanecer en la empresa. (*Satisfacción con el trabajo y Aceptación social*).

Los demás aspectos que hacen agradable trabajar en Innovatel, es conocer gente, debido al trato directo con el público, es decir, la socialización es importante para los empleados así como también la posibilidad de realizar otras actividades, debido a horario de trabajo. (*Aceptación social y Condiciones laborales*).

Así, se puede concluir que la *Aceptación social* es el principal factor motivacional para los empleados de Innovatel, seguido de la *Satisfacción con el trabajo*.



Ahora se analizarán de la misma manera los aspectos desagradables según manifestaron los empleados al trabajar en Innovatel:

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ASPECTOS DESAGRADABLES	FACTORES MOTIVACIONALES A LOS QUE SE HACE REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacer la limpieza. 	<p>Aspecto subjetivo de la motivación intrínseca: Corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea. Las tareas menos enriquecidas, repetitivas, burocráticas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menor motivación intrínseca.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ El mal uso del servicio por parte de gente. (Consulta de claves, mala manera de usar el servicio, para ver si está en servicio un teléfono, mentir con respecto al servicio y ubicar con algún cliente, etc.) 	<p>Resultados con respecto a la motivación intrínseca: Se trata de la percepción del lapso, producto u output del proceso laboral en el que el sujeto participa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inseguridad del local. 	<p>Necesidades de seguridad (Pirámide de Maslow): Se refiere a la protección contra el peligro o las privaciones.</p> <p>Factores higiénicos: Se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja</p> <p>Condiciones Laborales: Factores laborales como son: flexibilidad de horarios, seguridad en el trabajo, área o espacio de trabajo, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ La incomodidad y el tamaño del local o área de trabajo. 	<p>Entorno físico (Motivación intrínseca): El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc</p> <p>Factores higiénicos: Se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo</p> <p>Condiciones Laborales: Área o espacio de trabajo, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fallas en el equipo de trabajo. 	<p>Aspecto Logístico: Representa las herramientas con que se provee a persona para realizar la tarea.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ La descortesía de la gente 	<p>Resultados, haciendo referencia a la motivación intrínseca.</p> <p>Entorno humano: Correspondiente al "clima" que se vive entre clientes externos de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ No tener descanso. 	<p>Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la empresa y la Administración:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de reconocimiento del trabajo que realizo. 	<p>Motivaciones para el logro: El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sueldo bajo 	<p>Factores higiénicos de Herzberg, con respecto a los salarios.</p>

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ASPECTOS DESAGRADABLES	FACTORES MOTIVACIONALES A LOS QUE SE HACE REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Descuentos por deudas de los clientes, que están fuera de nuestro alcance. ■ No tener descanso. ■ La supervisión. ■ No tener descanso. ■ El local o área de trabajo. ■ Horario. 	<p>Resultados (Motivación intrínseca): Se trata de la percepción del laps producto u output del proceso laboral en el que el sujeto participa.</p> <p>Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la empresa y la Administración:</p> <p>Entorno humano: Corresponde al "clima" que se vive entre superiores</p> <p>Factores higiénicos de Herzberg, con respecto a las relaciones con el supervisor.</p> <p>Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la empresa y la Administración y condiciones físicas y ambientales de trabajo.</p> <p>Factores higiénicos de Herzberg, con respecto a: Políticas de la empresa y la Administración.</p>

Cuadro VIII:

Interpretación de resultados con respecto a actividades desagradables en el trabajo.

Relacionando los aspectos desagradables que manifiestan los empleados, la carencia de los factores a los que se hace referencia y la frecuencia de los mismos, se obtienen los siguientes resultados:

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
Aspectos desagradables	Factores a los que se refiere	Frecuencia
No tener descanso. /Horarios	Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la empresa y la Administración.	4
Incomodidad y tamaño del local o área de trabajo.	Entorno físico (Motivación intrínseca) Factores higiénicos Condiciones Laborales	2
Hacer la limpieza del local	Aspecto subjetivo de la motivación intrínseca	1
Mal uso del servicio por parte del público.	Resultados con respecto a la motivación intrínseca	1
Inseguridad del local.	Necesidades de seguridad Factores higiénicos Condiciones Laborales	1
Fallas de equipo de trabajo.	Aspecto Logístico:	1
Descortesía de la gente.	Resultados, haciendo referencia a la motivación intrínseca. Entorno humano	1
Falta de reconocimiento del trabajo	Motivaciones para el logro:	1
El sueldo	Factores higiénicos de Herzberg	1
Descuentos injustos.	Resultados (Motivación intrínseca) Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la empresa y administración.	1
Supervisión.	Entorno humano Factores higiénicos de Herzberg,	1

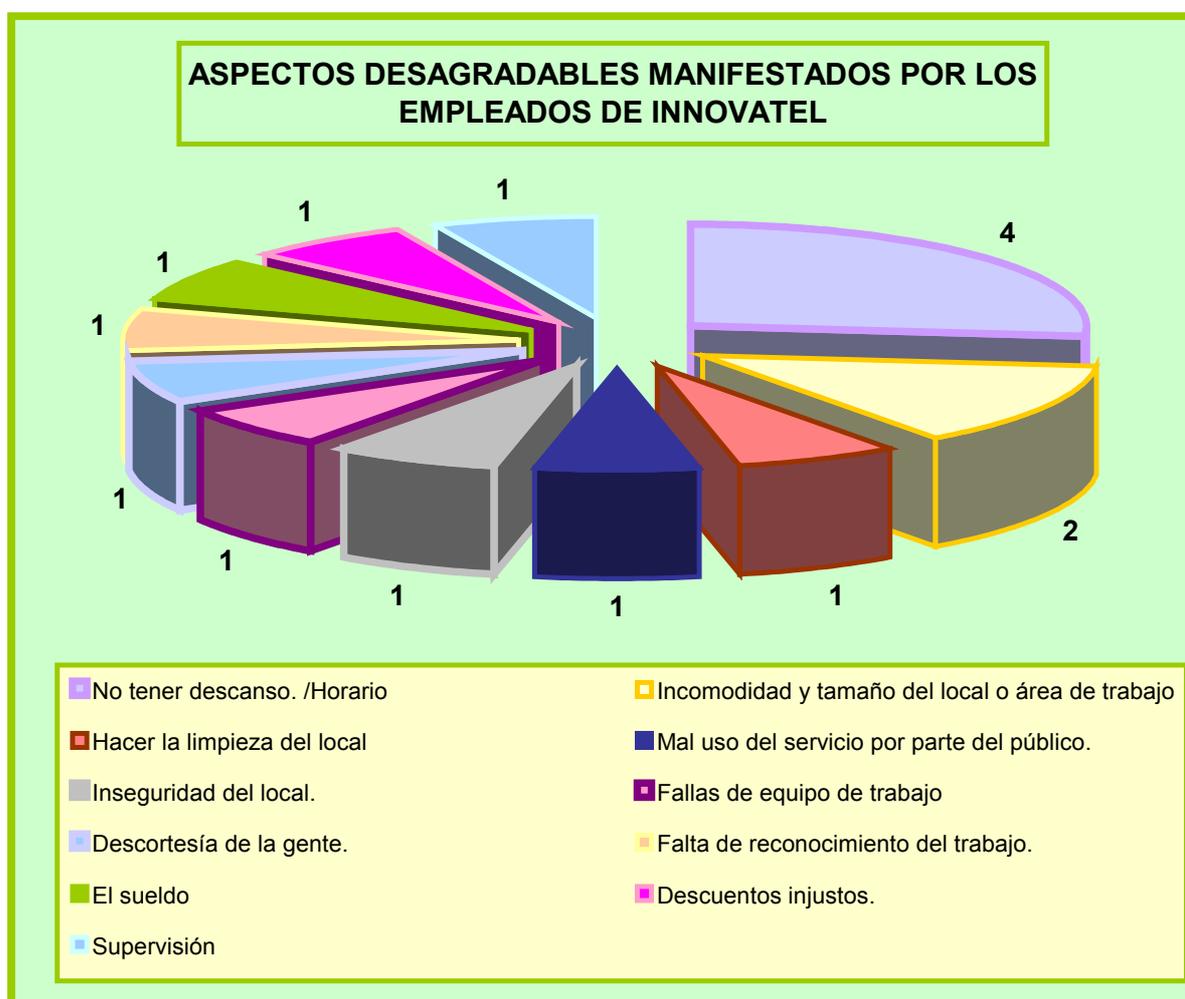
Cuadro IX:

Factores motivacionales a los que hay que poner atención debido a que pueden influir en la permanencia de los empleados empleados.

En este cuadro de resumen, se hace notar que la mayor inconformidad por parte de los empleados de Innovatel, consiste en “No tener descanso”, que a su vez corresponde a: Factores higiénicos, con respecto a: Políticas de la

empresa y la Administración, con una frecuencia de 4 coincidencias en la respuesta por parte de los encuestados.

El segundo concepto referido como aspecto desagradable al trabajar en Innovatel fue: “la Incomodidad y tamaño del local o área de trabajo”, que a su vez se refiere al Entorno físico (Motivación intrínseca), Factores higiénicos y Condiciones Laborales, con una frecuencia de 2 coincidencias en las respuestas.



Gráfica de resultados con respecto al Cuadro IX: Factores motivacionales a los que hay que poner atención debido a que pueden influir en la permanencia de los empleados.

2. OBTENCIÓN DE RESULTADOS CON RESPECTO A LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Como ya se mencionó Innovatel cuenta con cuatro locales, los cuales cuentan con dos empleados cada uno, por tanto, el número total de plazas a cubrir es de 8 personas. De esta manera se consideró lo siguiente.

$$R P = 35/12 = 2.91666667 \approx 3 \quad \text{mensual}$$

RP: Rotación de Personal

35: Empleados que trabajaron en la empresa, correspondiente al período de Julio 2003 a Julio 2004.

12: Meses considerados como periodo de rotación.

Es decir, el número 3 representa el promedio de empleados que al mes entran y salen de la empresa. Este promedio es considerado alto, ya que 2 o 3 de cada 8 empleados abandonan la empresa en un mes.

Si se expresa la rotación de personal de manera anual, se considera la relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización en el transcurso de 12 meses:

$$R P = \frac{A/R}{PT}$$

Promedio de trabajadores en la organización en 12 meses (PT):

$$P T = 35/12$$

$$P T = 2.91666667 \approx 3$$

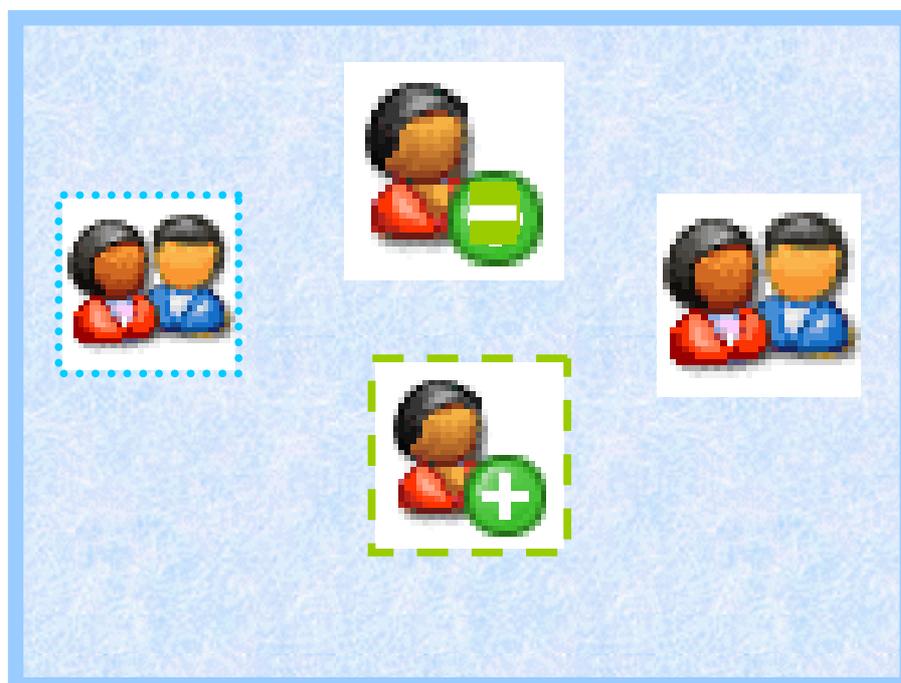
$$R P = \frac{43/35}{2.91666667} = 0.42122449$$

R P: Rotación de Personal

Admisiones: 43

Retiros: 35

La Rotación de personal es de **42% anual**.



CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES FINALES

En base con los resultados obtenidos con respecto al cuestionario de factores motivacionales, se resume lo siguiente:

Primera parte del cuestionario: Los factores motivacionales extrínsecos obtuvieron mayor importancia para los empleados de Innovatel.

Segunda parte del cuestionario: También fue un factor externo el que obtuvo la mayor importancia con respecto a la motivación que impulsa a los empleados de Innovatel.

Tercera parte del cuestionario: se obtuvo la misma importancia tanto de factores motivacionales internos y externos, debido a que se obtuvo una puntuación igual con respecto a la Aceptación social (factor externo) y la satisfacción con el trabajo (factor interno).

LA HIPÓTESIS ESTABLECIDA FUE:

H_i = Los factores motivacionales externos influyen más que los factores motivacionales internos sobre la rotación del personal en Innovatel.

Mediante los resultados obtenidos, se concluye aceptando la H_i, es decir: LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS INFLUYEN MÁS QUE LOS FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS SOBRE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN INNOVATEL.

Al llegar a esta conclusión, se cumple el objetivo final de la investigación, ya que se consiguió evaluar los factores motivacionales que tienen mayor importancia para lograr la permanencia de los empleados en la empresa.

SUGERENCIAS PROPUESTAS

Uno de los objetivos establecidos al inicio de la investigación fue contribuir a resolver un problema específico como lo es la rotación del personal de la empresa INNOVATEL. Por esto propongo las siguientes recomendaciones que considero importantes tomar en cuenta para lograr la permanencia de los empleados, mismas que se derivan de los resultados obtenidos en el cuestionario las cuales se explican en los siguientes puntos:

1. Tomar en cuenta los *factores motivacionales externos* con mayor puntuación, ya que por medio de estos, los empleados expresan aspectos que los motivan a permanecer en la empresa y son los siguientes:
 - *Tener un área de trabajo agradable y cómodo*: La mayoría de los locales son pequeños por lo que en épocas calurosas del año se tornan estresantes debido al pequeño espacio destinado a la recepción, que es el área donde se encuentra el empleado, además de estar rodeado de cristales y lámparas que causan incomodidad por el calor que provocan. La manera de cambiar o mejorar estas condiciones laborales consistiría en:
 - a. Cambiar el diseño de los cristales de manera que pueda entrar aire y no se encierre el calor en la recepción.
 - b. Proveer al área de un ventilador tipo portátil para refrescar el lugar.
 - c. Brindar asientos cómodos a los empleados, ya que algunas sillas resultan incómodas debido al diseño en barras de aluminio.

Es importante considerar estos aspectos, ya que en el capítulo 2 “La rotación de Personal” se estableció que una de las causas de las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral

donde el trabajador desempeña su trabajo no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

- ***El hecho de disfrutar trabajar con otros compañeros más que trabajar sólo:*** Al dar un valor importante a este punto, los empleados de Innovatel manifiestan estar a gusto con sus compañeros ya que se sienten apoyados entre sí en cuestiones tales como cambios de turnos. Para mejorar este punto y se reafirme como motivante, se sugiere:
 - a. Establecer un clima de respeto, apoyo y confianza entre los empleados.
 - b. Fomentar el compañerismo.
 - c. Dejar en claro que es necesario separar la amistad, del trabajo y no confundir los valores antes mencionados con comportamientos que vayan en perjuicio del funcionamiento de la empresa.
 - d. No poner tantas trabas al apoyo que surja por parte de los empleados. Esto en referencia que si entre ellos acuerdan cubrir o cambiar turnos en días específicos se les apoye en estas cuestiones, ya que una razón de trabajar en la empresa es la flexibilidad de horarios y la oportunidad de poder realizar otras actividades. No se debe tomar esta situación como algo contraproducente al pensar que se puede perder cierto control de las circunstancias, sino más bien como apoyo a los empleados.

Con respecto al cuestionario en la tercera parte de preguntas abiertas, las respuestas manifiestan que lo más agradable del trabajo es el trato con la gente y la convivencia con los compañeros de trabajo. Esto significa que una de las principales motivaciones en los empleados, es la

Aceptación Social, debido a esto es recomendable fomentar el buen servicio y evitar conflictos entre empleados.

- ***El hecho de sentirse apreciados por el (los) jefe (s):*** La relación con los jefes o supervisores son esenciales para mantener a un empleado en determinada organización. En la se ha fomentado la “cultura laboral”, debido a que, sí el empleado se considera tratado como persona éste trabaja más a gusto, que sí se siente considerado solo como un elemento o accesorio de una empresa. Para este punto se hacen las siguientes recomendaciones:
 - a. Establecer con el empleado una relación de respeto y confianza por parte del jefe y/o los supervisores.
 - b. Si el jefe o los supervisores tienden a hacer comentarios acerca del desempeño del empleado, estos deben hacerse en privado, no frente al público o sus compañeros y sobre todo, al final del servicio brindado al cliente, es decir, no se debe interrumpir al empleado mientras éste hace su trabajo, porque hay que recordar que es una actividad destinada al servicio al público.
 - c. La supervisión debe ser discreta, de lo contrario el empleado se siente presionado y nerviosos, esta situación lo lleva a cometer errores que generalmente no realiza.
2. Considerar los ***factores motivacionales internos*** con mayor grado de importancia manifestados en el cuestionario por parte de los empleados, tratar de reforzar esas ideas, así como la importancia que tienen para ellos como personas. Esto se sugiere de la siguiente manera:

- Hacer notar a los empleados que el hecho de trabajar es un aspecto importante para su superación personal, porque los lleva a ser personas independientes, autosuficientes y exitosas.

- Remarcar al empleado la importancia de su trabajo. Este aspecto entra en el campo de la satisfacción con el trabajo, esto conlleva a tomar en cuenta los siguientes puntos:
 - i. Definir actividades.

 - ii. Definir la importancia que tiene cada una de las actividades que realiza el empleado.

 - iii. Definir al cliente, es decir, las personas para las que los empleados trabajan, que no son: el jefe, los supervisores, sus padres o familiares, sino el público. Todo esto para hacerle comprender al trabajador que por medio de “el mejor servicio” aumentan los ingresos y el crecimiento, primero de la empresa y en consecuencia de los propios empleados.

 - iv. Establecer la importancia de realizar ciertas actividades como la limpieza de los locales, que aunque pueda ser una tarea poco agradable, es un factor necesario, tanto para la comodidad del público y la de los propios empleados.

 - v. Elaborar reportes sencillos y sólo con la información esencial que tengan que llenar los empleados, es decir, facilitar esta actividad ya que el desglose de ventas no es una actividad propia de los empleados, sino de los administrativos.

3. En la segunda parte del cuestionario se pidió a los empleados jerarquizar las ideas planteadas, ellos otorgaron como prioridad el aspecto de “Aumentar su nivel de vida”; así, están haciendo referencia al sueldo que reciben por su trabajo, por tanto habría que analizar si existe una correspondencia del sueldo, con respecto a las horas de trabajo y las actividades realizadas. El dar mayor importancia a este aspecto, no fue un resultado inesperado, ya que se podría afirmar que la mayor parte de las personas trabajan más por necesidad que por placer, ya que necesitan obtener dinero para satisfacer la mayor parte de las necesidades de una persona.

Como se vio en el capítulo 2 “La rotación de personal” una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación de personal en las organizaciones en los últimos años es la relación con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible.

4. Con respecto a la última parte del cuestionario, donde se abordan los aspectos agradables y desagradables del trabajo, los resultados revelan que el problema más evidente es la incomodidad del local (tema que ya se abordó con anterioridad) y el hecho de no tener descanso, todo esto entra en la categoría de Factores Higiénicos de Herzberg y están clasificados como una de las causas principales de rotación de personal en nuestro país. Para proporcionar sugerencias para este punto se puede tomar apoyo del capítulo 3 en el apartado de “Motivar a la gente que hace tareas repetitivas”
 - Motivar a este tipo de empleados puede resultar fácil si se hace una selección cuidadosa del personal que se requiere para estos puestos, ya que muchos individuos prefieren trabajos que requieren una cantidad mínima de decisión y variedad. Tales individuos obviamente se adaptan mejor a los

trabajos estandarizados que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento y autonomía.

- La paga elevada puede facilitar los problemas de reclutamiento y reducir la rotación, pero esto no necesariamente implica una alta motivación de los trabajadores. Para este caso no es solamente crear para el empleado un clima placentero de trabajo para hacer tolerable la situación, sino también prestar atención a los siguientes aspectos:
 - ◆ Proporcionar un paisaje limpio y atractivo de trabajo.
 - ◆ Conceder amplios descansos durante el trabajo
 - ◆ Brindar al empleado la oportunidad de socializar con los colegas durante los descansos
 - ◆ Asignar supervisores comprensivos.

5. Como sugerencia final sería importante considerar realizar entrevistas de retiro, para que la empresa verifique los resultados obtenidos en esta investigación o encuentre otras causas que sean las más comunes y tratar de dar solución a esos problemas.

Las entrevistas de retiro deben abarcar principalmente los siguientes aspectos:

- ◆ Verificación del motivo básico del retiro, es decir, si la decisión del retiro del empleado es por decisión de la empresa o del trabajador.
- ◆ Opinión del empleado acerca de la empresa.
- ◆ Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización.
- ◆ Opinión del empleado acerca de su jefe directo.
- ◆ Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.

- ◆ Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.
- ◆ Opinión del empleado acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización.
- ◆ Opinión del empleado acerca de del empleado acerca de su salario.
- ◆ Opinión del empleado acerca de las relaciones humanas existentes en su sección.
- ◆ Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que sintió dentro de lo organización.
- ◆ Opinión del empleado acerca de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- ◆ Opinión del empleado acerca de acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Los puntos mencionados anteriormente, también pueden utilizarse en la elaboración de cuestionarios de retiro del personal, tomando en cuenta que mediante la aplicación de un cuestionario, el empleado puede expresar sus ideas y sentimientos con mayor confianza, precisión y honestidad sin sentirse de alguna manera presionado por el entrevistador.

BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, CHRIS, 1979. *El individuo dentro de la organización*, Barcelona: Herder.

ARIAS GALICIA, FERNANDO, (1989), *Administración de recursos humanos*, México: Trillas.

BRACAMONTES, MARIO, (1981), *Guía de acción para la motivación de personal*, Ed. Diana.

CANOCINI, ALDO, 1973, *Organización y dirección del personal*, Ediciones: Deusto.

CORRELL, WERNER (1981), *Psicología de las relaciones humanas en la vida profesional y privada*, Ed. Herder, pp. 29-44.

CUESTA, ARMANDO, (1986), *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. La Habana.

CHIAVENATO, IDALBERTO, 1929, *Administración de recursos humanos*, México: McGraw – Hill.

CHRUDEN, HERBERT I, 1986, *Administración de personal*, Ed: Compañía Editorial Continental.

DESSLER, GARY, (1991), *Administración de personal*, México: Ed. Prentice may.

HODGETTS, RICHARD M., 1983, *Comportamiento en las organizaciones*, México: Interamericana.

IGNACIO JUAN, (1980), *Estrategias de empresas y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa*, Ed. Mota Elordy.

MEIGHAN, MICHEL, 1992, *Programas de inducción: entrenamiento, diseño y ejecución*, Santa fé Bogotá: Legis.

ROBBINS P., STEPHEN, (1996), *Comportamiento organizacional; teoría y práctica*, Ed. Pearson, pp. 212-234.

SORIANO SORIANO, CLAUDIO L. (1996), *Gestión y motivación del personal*, Guías de gestión de la pequeña empresa, Ed. Díaz de Santos, pp. 191-212.

WENDELL L., FRENCH, 1991, *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*, Ed. Limusa.

APÉNDICE 1

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE INNOVATEL

<input checked="" type="checkbox"/>	M M M M M M M M M M M M
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	W W W W W W W W W W W W
<input checked="" type="checkbox"/>	J k a p l k f a k g k a i j f d k d j k p d j k p f
<input checked="" type="checkbox"/>	k a s d f f h a f f h f a d j f a d j f h d f f h f a f s

APÉNDICE 1:

PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

I. MARQUE CON UNA "X" LA CASILLA QUE CONSIDERE LA RESPUESTA CON LA QUE USTED MÁS SE IDENTIFICA EN RELACIÓN AL ENUNCIADO.

- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Sea sincero en sus respuestas.

ENUNCIADO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. Mi trabajo me impulsa a alcanzar las metas personales que me he propuesto.					
2. Mi trabajo me hace sentir una persona independiente.					
3. Trabajar y ganar dinero es un aspecto importante para mejorar mi nivel de vida.					
4. Disfruto de todas las actividades que realizo en mi trabajo.					
5. Tiendo a construir relaciones estrechas o de amistad con los compañeros de trabajo.					
6. Me siento con confianza para hablar con el (los) jefe (s) de problemas laborales.					
7. Mi trabajo me permite realizar otras actividades.					
8. Mi trabajo me hace sentir una persona con éxito.					
9. Mi trabajo me hace sentir una persona útil.					
10. El sueldo es el aspecto más importante de mi trabajo.					

ENUNCIADO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
11. Trabajo por necesidad, más que por gusto.					
12. Me integro fácilmente a trabajar con cualquier compañero de la empresa.					
13. Me incomoda demasiado la supervisión por parte de él (los) jefe (s).					
14. Me siento seguro en el trabajo.					
15. Mi trabajo satisface gran parte de mi vida personal.					
16. Mi trabajo me hace sentir una persona autosuficiente.					
17. La remuneración que recibo por mi trabajo satisface todas o la mayor parte de mis necesidades.					
18. Considero que mi trabajo es interesante.					
19. Disfruto trabajar con otros compañeros más que trabajar solo.					
20. Siento que soy apreciado por el jefe.					
21. Para mí es importante tener un área de trabajo agradable y cómodo.					
22. Mi trabajo me da la oportunidad de crecimiento personal, por que siempre aprendo cosas nuevas.					
23. Considero que mi trabajo es importante.					
24. Mi trabajo es apreciado por los demás.					

SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO

II. ENUMERE DEL 1 AL 7 LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS, ASIGNANDO EL NÚMERO 1 AL ASPECTO MÁS IMPORTANTE PARA USTED CON RESPECTO A SU TRABAJO, EL NÚMERO 2 PARA EL SIGUIENTE Y ASÍ SUCESIVAMENTE HASTA LLEGAR AL NÚMERO 7 (EL DE MENOS IMPORTANCIA).

PARA MÍ LO MÁS IMPORTANTE DE MI TRABAJO ES QUE:

	ENUNCIADO	VALOR
<i>A)</i>	Me impulsa a desarrollar, realizar, satisfacer y mejorar el potencial que poseo como persona.	_____
<i>B)</i>	Me ayuda a progresar de manera individual.	_____
<i>C)</i>	Recibo un sueldo con el cual puedo satisfacer necesidades personales.	_____
<i>D)</i>	Siento agrado por las actividades que realiza en mi trabajo.	_____
<i>E)</i>	Establezco buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	_____
<i>F)</i>	Obtengo el reconocimiento de mi trabajo por parte de el (los) jefe (s).	_____
<i>G)</i>	Cuento con buenas condiciones de trabajo (horario, comodidad, seguridad, lugar y ubicación de trabajo).	_____

TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO

III. DEFINA EN POCAS PALABRAS:

¿Qué es lo que más me agrada de mi trabajo?

¿Qué es lo que más me desagrada de mi trabajo?
