

Factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la permanencia y rotación de personal en LA SOBERANA S.A.S.

Juliana García Mesa

Melissa Correa Delgado

Institución Universitaria de Envigado

2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicarle este trabajo de grado a mis padres porque gracias a ellos hoy estoy redactando y entregando este gran esfuerzo durante años, porque no fue solo un trabajo de un año si no también de largos 5 años de estudio, dedicación, esfuerzo y amor, gracias a ellos por la vida , por su compañía por sus enseñanzas y por hacer de mi la mujer que hoy soy, gracias porque son la razón de mi vida y lo que me inspira día a día a ser mejor mujer y a salir adelante, los amo y quiero recompensar todo lo que hicieron por mí a lo largo de mi vida y lo puedo hacer logrando que ustedes se sientan orgullosos de mí, también quiero dedicarle este trabajo a Melissa Correa mi mejor amiga , mi compañera y mi hermana durante este largo año, noches de traspasar, risas, rabias, errores pero a pesar de todo siempre estuvimos juntas y eso me pone muy feliz saber de qué tome la mejor decisión al realizarlo contigo, ambas tenemos un mismo sueño y una misma meta a la cual estamos a punto de llegar nuestro título y en tu compañía sé que lo obtendré feliz y tranquila porque nuestro esfuerzo y dedicación vale oro.

Juliana García Mesa

Quiero dedicarle este trabajo y sobre todo mi título de psicóloga que sé que obtendré a mi tía gloria, a mi madre y a mi abuela, las mujeres que siempre estuvieron ahí para hacer de mí una mejor mujer en todos los sentidos. Tía de no haber ser por ti no estaría cumpliendo mi sueño de ser una profesional en psicología, gracias por cada semestre hacer parte de ello y aportar a ello. Mama mía gracias por darme la fuerza desde donde estas, tú eres el motor de mi día a día quien me inspira a salir adelante a pesar de los obstáculos que la vida en su normalidad nos pone, sé que estas desde el cielo resguardándome y protegiéndome. Abuela eres tú también la fuerza que me motiva a salir adelante gracias por brindarme ese amor maternal que solo tú puedes dar. Sueño con que me veas con mi cartón y graduada pues este triunfo también te lo debo a ti.

Melissa Correa Delgado

Tabla de Contenido

- 1. Planteamiento del problema.**
- 2. Pregunta de Investigación.**
- 3. Justificación.**
- 4. Objetivos.**
 - 4.1 Objetivo General.**
 - 4.2 Objetivos Específicos.**
- 5. Antecedentes.**
- 6. Marco teórico.**
 - 6.1. Teoría sobre la motivación.**
 - 6.2. Teoría sobre la satisfacción laboral.**
 - 6.3 Teoría sobre la rotación de personal.**
- 7. Marco Conceptual.**
 - 7.1 .Rotación de personal.**
 - 7.2 .Motivación.**
 - 7.3 . Permanencia.**
 - 7.4 . Satisfacción.**
 - 7.5 .Psicología Organizacional.**

8. Marco contextual.

8.1 ¿Que es SOBERANA S.A.S?

8.2 ¿Quiénes somos?

8.3. Misión.

8.4. Visión.

8.5. Valores.

8.6. Organigrama.

9. Diseño Metodológico.

9.1. Enfoque.

9.2. Nivel de investigación.

9.3. Diseño de investigación.

9.4. Población.

9.5. Muestra.

9.6. Criterios de inclusión.

9.10. Criterios de Exclusión.

9.11. Instrumentos.

9.12. Consideraciones éticas.

10. Presentación de resultados.

10.1. Cuestionario de motivación en el trabajo.

10.2. Encuesta de satisfacción laboral.

10.3. Entrevista de Retiro.

11. Análisis de resultados.

12. Discusión.

13. Conclusiones.

14. Recomendaciones.

15. Anexos.

16. Referencias.

Lista de Gráficos.

Grafico I. Tabla General Factores de segundo orden

Grafico II. Factor de segundo orden “orientación a la tarea”

Grafico III. Factor de segundo orden “ orientación al Éxito”

Grafico IV .Factor de segundo orden “Adaptabilidad Social”

Grafico V. Factor De Segundo Orden “Internalidad”

Grafico VI. Factor de segundo orden “Externalidad”

Grafico VII. Trabajo Desafiante

Grafico VIII. Recompensas equitativas.

Grafico IX. Apoyo colegas.

Grafico X. Condiciones de trabajo digno

Grafico XI. Motivos de retiro.

Grafico XII. Índice más alto de rotación

Grafico XIII. Ciudades con mayor rotación

Lista de Anexos

Anexo 1. Cuestionario de motivación para el trabajo

Anexo 2. Encuesta de satisfacción laboral.

Anexo 3. Encuesta de retiro.

Anexo 4. Autorización.

Resumen

En el presente trabajo se realiza una descripción de los factores de motivación y satisfacción laboral que influyen en la rotación y permanencia del personal al interior de LA SOBERANA S.A.S, los cuales se hallaron por medio de la realización de una investigación cuantitativa con diseño descriptivo, utilizando el CMT, una encuesta de satisfacción laboral y una entrevista de retiro, como técnicas e instrumentos de recolección de datos. La muestra estuvo conformada por 52 empleados, vinculados directamente con la compañía en la sede de Itagüí, quienes participaron por voluntad propia en la realización de la medición; lo anterior permitió identificar que la motivación es el factor que influye en mayor medida en la permanencia del personal y el factor de segundo orden motivacional que más se evidencia es la orientación al éxito, en la cual están incluidas las variables logro , dedicación a la tarea, requisición , promoción y salario, siendo esta última la más predominante, además se evidenció que el factor de satisfacción laboral también es influyente en cuanto a la permanencia, solo que en menor medida.

PALABRAS CLAVES:

Rotación de personal, motivación, permanencia, satisfacción

Planteamiento del problema

En la actualidad se define a una empresa como “una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado” (Thomson, 2006). Es claro que para que una organización funcione plenamente y cumpla con sus objetivos como organización, debe contar con el área de recursos humanos. La revista Gestiopolis (2001) menciona que las funciones de los departamentos de recursos humanos son primordiales para las organizaciones, pues son el eje fundamental que planea, organiza, desarrolla y coordina el personal de una organización. Así mismo, tienen el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los empleados. Dentro de sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes: reclutar el personal, evaluar el desempeño de éstas, llevar el control de beneficio de empleados, crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta que la motivación de los empleados es uno de los elementos fundamentales para la estructuración sana y adecuada de una organización, pues ésta permite que la persona desempeñe su cargo y las responsabilidades que este tiene de manera efectiva, influyendo en el cumplimiento de la realización de las actividades laborales. Por otro lado Toro (1992) expone que la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que se han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés, dedicación, esfuerzo y rendimiento, estos se incrementan con el aumento de la motivación y disminuyen también con la misma.

Así mismo, Chiavenato (1999) define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y como la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”, es decir, es el efecto de la interacción que hay entre el personal y el ambiente laboral, siendo este último el que determina si la persona permanece o no en la compañía.

Cuando la persona decide abandonar la compañía es donde surge la *rotación de personal*. Chiavenato (1999) la puntualiza como “la fluctuación de personal entre una organización y su

ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella”. Por lo que el cambio de personal dentro y fuera de la organización es una problemática que la afecta, positiva y negativamente.

En tanto a lo que se menciona como negativo se evidencia la fuga de conocimiento en las organizaciones ya que las personas se van en busca de mayores oportunidades laborales, teniendo en cuenta que los que eligen irse, la mayoría de las veces se encaminan a mayores expectativas. Se puede mencionar que “la rotación de personal puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar” Robbins (1998). Por otro lado, la parte positiva que se destaca de la rotación de personal, al interior de una organización, es que esta ayuda a adquirir a la empresa nuevos recursos, siempre y cuando sean más los ingresos de personal que los retiros de estas.

Ahora, el interés es extraer de lo dicho anteriormente, que esta investigación se hará con el objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales y de satisfacción que generan la rotación y la permanencia de personal en una empresa distribuidora dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, mediante la aplicación de instrumentos y la construcción de la caracterización mediante un diagnóstico de personal.

En la SOBERANA S.A.S, se ve la necesidad de investigar sobre la motivación y satisfacción ya que no se encontraron de investigaciones sobre el tema en cuestión, por lo tanto se considera necesario aplicar diferentes tipos de instrumentos que arrojen los resultados sobre los factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la rotación del personal y la permanencia del mismo.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son algunos de los factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la rotación de personal en la empresa la Soberana S.A.S?

Justificación

Según el departamento Administrativo de la función pública (2004) los recursos humanos al interior de una empresa ocupan un papel de suma importancia pues estos aportan “al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral.” Por lo que en la actualidad, las organizaciones siempre están en pro de la estabilidad laboral, y sobre todo que la motivación y satisfacción de quienes laboran con ellos siempre este en niveles altos y no bajos. A su vez el decreto 1083 del 2015 determina que “los programas de bienestar laboral deben estar encaminados en satisfacer las necesidades del servidor relacionados con protección y servicios sociales, calidad de vida laboral; por otro lado los programas de incentivos deben orientarse a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia” lo anteriormente citado nos permite observar el camino que deben tener las empresas con lo que respecta a el bienestar de quienes laboran con ella de velar además porque estos les otorguen herramientas y motivos por los cuales sentirse satisfechos al interior de la organización en la que se encuentran laborando.

En nuestros días existen organizaciones con altos estándares de calidad que consiguen motivar a sus empleados, logrando de esta forma que se sientan satisfechos dentro de la organización, así como con el trabajo que desempeñan. Davis y Newstron (1993), señalan que tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta derivan la ocurrencia y dirección de ésta. Por lo que dentro de los procesos mentales, son generadas: expectativas, metas y planes, los cuales desempeñan un papel como agentes activos en la aparición de la motivación para la acción.

En este sentido, asumir un compromiso con los empleados de una organización no sólo es generar motivación, sino dimensionar también las necesidades de los empleados y de la organización, con el fin de que todos los implicados en ella puedan lograr la calidad en el resultado. El flujo de la motivación es dinámico e individual, considerando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente. Los incentivos o compensaciones corresponden a una recompensa, como resultado de ciertos comportamientos que refuerzan el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades (Uscanga & García, 2008).

Por otra parte, organizaciones dedicadas a prestar servicios asumen éste como una acción utilitaria que satisface la necesidad de un cliente (Müller, 2003). Por lo que es fundamental que una organización tenga en cuenta que un personal motivado es un personal que incrementará su accionar, permitiendo reflejarse en el mercado al que se dirigen sus servicios, es decir, se pone en evidencia un mecanismo de una experiencia psicológica tanto con los empleados como con los clientes.

Así mismo, para los intereses de esta investigación se tiene en cuenta que para la empresa LA SOBERANA S.A.S. Existe la necesidad de identificar mediante diagnósticos que se hagan al aplicar pruebas que midan motivación, satisfacción, cuáles son los factores que hacen que la gente rote o permanezca en su puesto y en la misma empresa, en la misma dirección la presente investigación también busca determinar los niveles de rotación y permanencia en el interior de LA SOBERANA S.A.S

En síntesis, para la empresa LA SOBERANA S.A.S. y sus agentes administrativos principales es de suma importancia realizar una mirada introspectiva sobre sus propios niveles de motivación y satisfacción de sus empleados, desde la perspectiva del desarrollo de la implementación de su propia cultura organizacional; hoy en día los intereses de la empresa se dirigen a dimensionar, consolidar y sostener la proyección que quieren darle a la cultura organizacional, enfocándose en la motivación laboral y las dinámicas que se evidencian que confluyen en los niveles de ésta última, lo cual sólo puede hacerse desde un análisis que será realizado por los titulares de tal investigación y que permitirá dar una mirada holística al fenómeno interno de la organización en términos de motivación, satisfacción, rotación y permanencia.

Objetivos

Objetivo general

Describir algunos factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la permanencia y rotación de personal en la empresa LA SOBERANA SAS

Objetivos específicos

Identificar los factores motivacionales que influyen en la permanencia y en la rotación de personal en la empresa LA SOBERANA SAS.

Definir aspectos de satisfacción laboral que influyen en la permanencia y en la rotación de personal en la empresa LA SOBERANA SAS .

Formular algunas estrategias que podrían ser aplicadas al interior de LA SOBERANA S.A.S para disminuir la rotación del personal.

Antecedentes

A continuación se darán a conocer los antecedentes de diferentes trabajos investigativos que son útiles para la construcción del proyecto, en los cuales se encuentra relación entre los factores motivacionales que influyen en la rotación de personal.

“Causas de la rotación de los guardas de seguridad en la empresa Segurtec Ltda”

Autor: Felipe Estrada Restrepo.

Fecha: Enero 2014, Trabajo de grado investigativo, facultad de ciencias sociales, institución universitaria de envigado.

Temática: El trabajo que se realizará para tratar de solucionar el problema central de esta empresa, será el de recolectar la mayor cantidad de datos que indiquen una ruta por la cual se pueda guiar la investigación, para esto es importante apoyarse en la teoría y aplicarla a los diferentes hallazgos, con el propósito de proponer una estrategia de mejora que disminuya o impacte en la rotación del personal de seguridad.

Metodología: El instrumento de medición fue elaborado con el método cuantitativo correlacional con un escalamiento tipo Likert. El instrumento consistió en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se les solicitó a los participantes que expusieran su opinión eligiendo una de las cinco opciones. Contando con 20 preguntas de las cuales: se asignó cinco preguntas para cada una de las variables La variable de satisfacción laboral percibida se refiere al grado de satisfacción en el trabajo percibido por el trabajador

directo como resultado del contacto con el medio ambiente laboral y cuenta con las dimensiones de: centralización, equidad, compañerismo, reconocimiento, y satisfacción percibida. Para medir la dimensión de centralización se cuestionó al sujeto si toman en cuenta sus comentarios sobre el trabajo, contando como opción de respuesta: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

Instrumentos: Se realizan encuestas y entrevistas de retiro, en caso de investigación solo se analizaron el nivel de satisfacción en diferentes aspectos.

Población: La población con la que se hizo el trabajo es la de los guardas de seguridad de la empresa SEGURTEC Ltda. De Envigado, que suman en la actualidad más de 1.250 hombres. Se tomara en cuenta los guardas de todo Colombia, pero los diferentes instrumentos se le aplicarán solo a los empleados retirados y activos de Antioquia, departamento que en el momento cuenta con 1.160 hombre. Se tendrán también en cuenta el personal administrativo y los supervisores, que en la actualidad son 110 para que sirvan de comparación con los retiros de los guardas de seguridad. De esta población se obtuvo una muestra. Para obtener dicha muestra, se tomó la cantidad de guardas de seguridad que hay a nivel nacional en la empresa SEGURTEC Ltda. Que es de 1.250 personas en el momento, luego de esto se consultó el Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Métodos de reclutamiento y selección de personal: El talento humano como factor generador de competitividad.

Autor: Samuel Medina Luna Natalia Molina Arango

Fecha: 23 de Junio de 2014, Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana Facultad de administración de negocios internacionales.

Temática: Este trabajo de grado se realiza con el fin de diagnosticar los procesos y las prácticas de reclutamiento y selección en algunas empresas del contexto colombiano y de diferentes sectores económicos, y de esta forma encontrar cuáles son las prácticas más comunes en el país, y luego identificar cuáles son las prácticas más adecuadas y recomendadas para estas empresas que buscan personal altamente calificado, según el contexto colombiano. Se busca determinar cuál es la importancia que el talento humano tiene dentro de la generación de

competitividad en la empresa, y qué tanta valoración se le da al ser (valores) y al hacer (conocimientos), lo anterior direccionado a empresas que fundamentan sus actividades en el talento humano altamente calificado.

Instrumentos: El método utilizado, fue un derrotero de preguntas, configurándose en entrevistas, las cuales fueron respondidas por dichas empresas, estas entrevistas representaron un acercamiento directo y profundo a la serie de procedimientos que se buscaban analizar, en este caso, el reclutamiento y la selección.

Metodología: Se llevó a cabo con una metodología exploratoria en la cual se realizó un análisis de las referencias bibliográficas respecto al tema central y se ejecutó una herramienta de recolección de datos la cual fue aplicada en una muestra por conveniencia.

Población: La muestra utilizada fue por conveniencia, debido al poco alcance de un extenso número de empresas, este muestreo fue conformado por cuatro empresas del contexto colombiano, más específicamente la ciudad de Medellín. Estas empresas fueron: Bancolombia, XM S.A. E.S.P, Universidad Pontificia Bolivariana y Mitsubishi Electric Colombia.

Descripción de los componentes y factores motivacionales psicosociales de los empleados de la Cooperativa Ecoelsa del municipio de Santuario.

Autor: Marta Lucia García Medina

Olga Liliana Gómez Salazar Alejandra Ocampo Cañas

Fecha: Julio 2004 Trabajo de grado de la universidad Pontificia Bolivariana en convenio con la universidad católica de oriente facultad de ciencias sociales programa de psicología Rio Negro Antioquia 2004.

Temática: Este estudio describe los componentes y Factores Motivacionales Psicosociales en la Cooperativa ECOOELSA mediante la aplicación de la Escala MPS (Motivaciones Psicosociales) identificando puntuaciones altas, medias y bajas en cada uno de los componentes y Factores Motivacionales Psicosociales y con esto proponer recomendaciones para que en un futuro se lleven a cabo estrategias de motivación que busquen la mejora continua de las condiciones laborales en la Cooperativa.

Instrumentos: Para el estudio de Motivaciones Psicosociales de los empleados de la Cooperativa ECOOELSA, se da la aplicación del instrumento mencionado (MPS) el cual trabaja con base en el análisis de los componentes y los factores.

Metodología: El enfoque teórico en el cual se basó la investigación es desde la Psicología Organizacional, campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización

Población: Para esta investigación se tomó una muestra representativa de la población total, la cual era de 394 empleados; la muestra equivale a 72 personas, de las cuales 69 pertenecen al sexo femenino y 3 al sexo masculino. Sus edades oscilan entre 18 y 53 años.

Factores que influyen en la motivación laboral de los asesores comerciales de la EPS SURA de Medellín en el periodo laboral 2014.

Autor: Alejandra Henao Velásquez, Paula Andrea Gutiérrez Rodríguez, Seleny Ramírez Pino.

Fecha: 2014 Trabajo de grado Institución Universitaria de Envigado Facultad de ciencias sociales, Programa de psicología.

Temática: La presente investigación tiene como tema central algunos factores que influyen en la motivación laboral de los asesores comerciales de la EPS Sura de Medellín.

Instrumentos: La encuesta la cual cuenta con 18 preguntas cerradas, la entrevista semi estructurada con 7 preguntas abiertas y la observación de campo.

Fuentes bibliográficas.

Metodología: La investigación cualitativa parte más de una interpretación de la realidad, según cada persona involucrada en el tema a investigar, lo cual cada uno de ellos a través del tiempo atribuyen por medio de la experiencia un significado a sus vidas, en este caso algunos de los factores que influyen en la motivación laboral de los asesores comerciales de la EPS Sura Medellín.

Población: 63 empleados asesores comerciales del área comercial pertenecientes a la EPS Sura Medellín.

Impacto de las competencias personales y laborales en el logro de resultados dentro de las organizaciones estudio de casos en algunas empresas del valle de aburra

Autor: Cesar Augusto Álvarez Muriel, Martha Inés Duque Barrera, María Isabel Mejía Valencia

Fecha: Diciembre 2006, Trabajo de grado para optar el título de psicólogo.

Temática: Desarrollar un análisis que permita identificar cuáles son las características esenciales sobre las cuales las organizaciones basan su proceso de selección, destacando de esta manera la supremacía que tienen las competencias, entendiéndolas como una herramienta que determina el éxito del recurso humano y de la organización.

Instrumentos: Encuesta tipo sondeo, la cual se describe a continuación:

Según el objetivo principal, el estudio es de tipo exploratorio.

Según su contenido, el sondeo se refiere a opiniones.

Referente al procedimiento de administración del cuestionario, es de tipo personal.

Según su finalidad, el sondeo está relacionado con fines específicos de identificar.

Metodología: El estudio se desarrolló bajo un método descriptivo, puesto que el objetivo es caracterizar las condiciones que se desarrollan en torno a las competencias laborales y personales dentro de las organizaciones, además de los factores más determinantes que definen el logro de resultados en las empresas.

Población: Entidades públicas y privadas cuya dinámica se basa en el aprovechamiento de las competencias del recurso humano.

“La motivación y su incidencia en la rotación de personal en el área de distribución de una empresa multinacional de productos de consumo masivo con sede en la ciudad de Medellín 2014”.

Autor: Esteban Cobollo Correa.

Fecha: 2015

Temática: En la presente investigación se compararon los factores motivacionales de los operarios contratados, que inciden en la rotación del personal, al interior del área de distribución de una empresa multinacional de productos de consumo masivo con sede en la ciudad de Medellín.

Instrumentos: Se utilizó como instrumento de recolección de la información el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT).

Metodología: respecto al diseño investigativo, de correspondencia a este trabajo de grado, tenemos que se erige bajo un diseño investigativo de carácter transversal el cual basándonos en (Hernández Sampieri, 2010) puede definirse como aquel en el que las diferentes variables, en este caso motivacionales, son efectuadas y regidas en un periodo de tiempo determinado.

Población: La población con la que se trabajó en esta investigación corresponde al área de distribución de una empresa multinacional de productos de consumo masivo de la ciudad de Medellín, se precisa que, entre los meses de julio a diciembre de 2014 el total de operarios ascienden a 53 de los cuales 17 se encuentran vinculados directamente por la empresa y los 36 restante se encuentran contratados por empresas temporales.

Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy.

Autores: Ms. Varna Hernández Junco Dr. Lázaro Quintana Tápanes Dr. Ramiro Guedes Díaz Dr. Reynaldo Mederos Torres Neife Sablón Cossío.

Fecha: Octubre, 2006 Universidad Pontificia Bolivariana.

Temática: En el trabajo se realiza un diagnóstico del estado actual de las variables Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo, Cultura Organizacional y Calidad del Servicio; se identifican los factores que inciden o condicionan el comportamiento de cada variable. Además, se trazan estrategias que permitirán una adecuada gestión del capital humano, la prestación de un

servicio de calidad que responda a las demandas del entorno, entendiéndola desde el enfoque del cliente interno y externo de la organización.

Instrumentos: Análisis de la documentación, Observación, Trabajo en grupo, el trabajo con expertos, el Paquete Estadístico SPSS, cuestionarios de Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo, Cultura Organizacional, Calidad del Servicio, RAMDI- Trabajo modificado, la Tormenta de ideas, Grupos Focales, Trabajo con expertos.

Metodología: La metodología empleada consta de tres etapas: 1. Introducción con dos fases: Preparación del personal y Planificación estratégica. 2. Implementación con la fase de Diagnóstico del estado actual. 3. Salida con dos fases: Determinación de estrategias para mantener y elevar los niveles alcanzados en cada variable y Retroalimentación de los resultados

Población: utilizado es el probabilística estratificado por afijación proporcional Estratos: Clientes internos (personal de contacto, mandos intermedios, ápice estratégico) y clientes externos (pacientes y familiares).

La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero

Autor: Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii

Temática: En el presente estudio se plantea como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero.

Instrumentos: Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 8 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: a) Completamente de acuerdo: 5 puntos b) De acuerdo: 4 puntos c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: 3 puntos d) En desacuerdo: 2 puntos e) Completamente en desacuerdo: 1 punto

Metodología: Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica.

Población: La población de la muestra son 10 personas de área operativa (7 obreros generales y 3 supervisores) y 10 personas del área administrativa (2 Gerentes, 3 Jefes de área y 5 auxiliares).

La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com 2012

Autor: Edith Yadira ChicaizaSimbaña

Fecha: Quito, 2013 universidad central del ecuador facultad de ciencias psicológicas.

Temática: El presente trabajo investigativo tiene el propósito de realizar el diagnóstico de la influencia de la cultura organizacional en la rotación de personal, mediante el análisis de las principales manifestaciones e indicadores de la cultura organizacional y el cálculo mensual de la rotación a través de instrumentos que validen la investigación.

Instrumentos: Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este trabajo de investigación fueron: 94 • La encuesta y la observación Los instrumentos utilizados para el desarrollo de este trabajo de investigación fueron: • Para la evaluación y el diagnóstico de la cultura organizacional se utilizó el cuestionario W.E.N.S. • Para la determinación de la rotación de personal se utilizó bases de datos y sistemas de información relacionada con los ingresos y desvinculaciones de personal, datos que serán aplicados en la fórmula para el cálculo del índice de rotación de personal.

Metodología: Correlacional ya que se busca establecer la relación existente entre las variables cultura organizacional y rotación de personal.

Población: Este trabajo investigativo se desarrolló con la población total de Kmeyo.com, que corresponde a 67 personas de diferentes departamentos, la misma que puede variar hasta la conclusión del periodo seleccionado debido al número de ingresos y desvinculaciones mensuales de personal que son considerados para el cálculo de la rotación de personal.

La Motivación y su Influencia en la Rotación de Personal de CASALIMPIA S.A.

Autor: Cynthia Cecilia Jacho Guamán

Fecha: Quito 2004, universidad central del ecuador facultad de ciencias psicológicas

Temática: Casalimpia S.A. tiene como actividad económica, el mantenimiento y limpieza de instituciones públicas y privadas. Por lo tanto es indispensable que el talento humano que posee la empresa, se encuentre motivado y comprometido con la misión y visión empresarial de Casalimpia S.A. Razón por la cual la gerencia de la empresa considera prioritario realizar esta investigación a fin de solucionar este grave problema ocasionado por la alta rotación de personal, solicitando de un modelo de mejoramiento continuo, el crecimiento económico de la institución, promover la calidad del servicio y la estabilidad laboral del trabajador.

Instrumentos: Instrumentos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos

- Entrevista de Desvinculación.
- Reportes de renuncias Semestre del año 2013. Instrumento elaborado por el investigador
- Cuestionario de factores motivacionales El cuestionario consta de 20 preguntas a nivel laboral, familiar, social, económico.

Metodología: Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula de probabilística que se detalla a continuación.

Población: La nómina para Casalimpia S.A. en la ciudad de Quito, es de 230 personas, las mismas que constituyen la población total de la empresa.

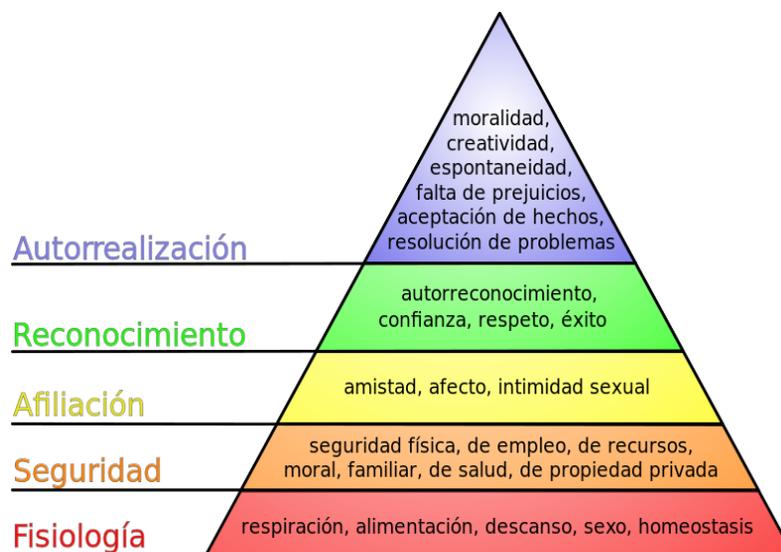
Marco teórico

Para la presente investigación se hizo una conceptualización teórica de diferentes elementos que subyacen al tema que implica: los factores motivacionales y la satisfacción laboral de los empleados de LA SOBERANA S.A.S. y la permanencia.

teorías sobre la motivación.

A fin de dar una contextualización de lo que a motivación laboral refiere, satisfacción, se tomarán las teorías de Abraham Maslow (1954), Vroom (1990), Chiavetano (1999), y Toro (1992).

Para hablar de motivación, se pretende dar inicio trayendo a colisión al teórico Abraham Maslow (1954), quien es un psicólogo estadounidense reconocido por ser exponente de la psicología humanista, su mayor aporte fue la “teoría de la motivación humana” donde las necesidades humanas están organizadas por niveles, en jerarquía de importancia e influencia en el comportamiento de la persona. Para Maslow la motivación surge de la satisfacción continua de las necesidades. El presente autor establece que como ya se dijo anteriormente hay una jerarquía de cinco necesidades humanas ordenadas en una pirámide. Donde la base son las necesidades fisiológicas, siguiendo con las de seguridad, afiliación, y en la parte más elevada de la cima se encuentran las de autorrealización.



Fuente: <http://www.omicrono.com/2013/09/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>

Como se observa en la gráfica, de abajo hacia arriba en primera instancia se tienen las necesidades fisiológicas siendo estas aquellas que son innatas en el ser humano tales como la alimentación, sueño y el reposo, abrigo. Estas se caracterizan principalmente porque cuando alguna de ellas no se satisface, hace que el comportamiento de la persona cambie, Maslow (1954) define estas como “los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, las necesidades básicas están asociadas directamente con la

supervivencia del organismo y de esta manera del hombre, pues son netamente necesarias para el funcionamiento del ser humano en todos los sentidos.

En orden jerárquico como segunda instancia se tienen las necesidades de seguridad donde la persona siempre busca protegerse de cualquier peligro ya sea real o imaginario, físico o abstracto, las necesidades de seguridad se dan al tener las fisiológicas compensadas, estas se entienden como seguridad física, de empleo, de recursos, moral, de salud y propiedad privada.

Dando continuación al orden que tiene la gráfica como tercera instancia se tienen las necesidades de afiliación y afecto, estas tienen relación con la vida de la persona en la sociedad. En este nivel se encuentran necesidades como lo son asociación participación, aceptación por parte de las personas que lo rodean, estas se satisfacen mediante las relaciones que hace la persona en su entorno, estas surgen una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad.

En cuarta instancia se tiene la de reconocimiento o estima, donde se ven necesidades tales como autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito, Maslow divide esta misma entre estima alta y estima baja, en tanto a la alta se entiende esta como la necesidad que tiene la persona para tenerse respeto así mismo, esta tiene sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. En tanto a la estima baja Maslow la define como aquella que tiene la persona cuando tiene respeto hacia las demás personas. Esta se relaciona en la manera como el sujeto se ve y evalúa.

Para finalizar con la teoría de la motivación humana en la última instancia de la pirámide de Maslow se tienen las necesidades de autorrealización, estas son las más elevadas, esta se expresa mediante el impulso que tiene la persona para superarse y de esta manera poder desarrollar todo su potencial. Es importante aclarar que las cuatro necesidades anteriores se pueden satisfacer mediante recompensas externas a la persona, pero las de autorrealización se satisfacen gracias a las recompensas intrínsecas siendo estas las acciones que genera una persona solo por el hecho de sentir satisfacción al hacerlas, sin la necesidad de recibir algún incentivo que venga de lo externo.

Otra teoría que permite darle una dimensión más grande a uno de los factores que se estudian en el presente trabajo de investigación es el “modelo situacional de motivación”, el cual

fue desarrollado por Víctor Harol Vroom (1990) , quien se destacó por ser profesor en la escuela de negocios en la universidad de Yale ubicada en Estados Unidos. Esta teoría hace referencia a la motivación con el fin de producir, para Vroom los individuos tenemos tres factores que determinan la motivación para producir siendo estos los siguientes: como primer factor se tienen *los objetivos individuales*, esta es la relación que percibe el sujeto con la productividad y el logro de los objetivos que este se propone, lo cual genera recompensas, además es la capacidad que tiene el individuo de influir en su nivel de cumplimiento de resultados, lo que genera una relación entre expectativa y recompensa, entendiéndose expectativa como “ la esperanza de realizar o conseguir algo” este algo vendría a ser lo que ya se denominó como recompensa lo cual sería la retribución o remuneración por lo que la persona hizo.

Un segundo factor del modelo situacional de motivación es el de *relación percibida entre productividad y logro de objetivos individuales*; este factor es el que se conoce como el de las recompensas, donde hay una relación entre la productividad y la obtención de objetivos al interior de la empresa. Vroom (1990) expone en su texto “El nuevo liderazgo” que:

“Una persona que tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de adaptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que consagro como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar rechazo del grupo”.

Por lo que se puede inferir que una persona con enfoque motivacional hacia la recompensa que le genera la realización de la tarea tiene más motivación para producir, pero si para la persona ser aceptado dentro de su grupo laboral es más importante esto puede llegar a afectar su producción, ya que esta es la causa de la remuneración y esta última lo podría llevar a comprender que posiblemente será rechazado en su grupo. Como tercer factor se tiene “la capacidad percibida de influir en su nivel de productividad”. Donde la persona considera que su voluntad o esfuerzo no influye en la producción, esta va a optar por no hacer esfuerzos, por lo que la persona no ve una relación entre lo que es producir y las recompensas que esta última trae.

Teniendo en cuenta todas las teorías que se han mencionado se encontró también la “teoría de la expectativa” creada, por Lawler (1986) quien implanta que la teoría esta “ formada por una serie de observaciones bastante sencillas sobre la conducta” la teoría se basa en tres conceptos claves, siendo estos los siguientes:

Rendimiento- expectativa de resultados: “cada conducta está asociada, en la mente de las personas, con determinados resultados (premios o castigos)”. Siendo así las personas creen o esperan que si hacen las cosas de cierta manera estos pueden conseguir ciertas cosas. Lawler (1986) describe varios ejemplos de expectativas dentro de los cuales menciona que “los individuos pueden esperar que si llegan a producir 10 unidades recibirán su parte de salario normal por hora, mientras que si producen quince recibirán ésa más la prima. De forma similar, también pueden creer que determinados niveles de rendimiento conducen a la aprobación o desaprobación de los compañeros del equipo del jefe”. De este concepto se puede rescatar que por el rendimiento que tenga una persona en su trabajo, este de una u otra manera recibirán determinada remuneración dependiendo del caso en el que se encuentre.

Atractivo: Lawler (1986) lo define como “cada resultado tiene un atractivo para un individuo concreto. Los resultados tienen distintos atractivos para personas diferentes.” Lo anteriormente citado, se debe a que las valoraciones que le hacen las personas a sus resultados vienen de las percepciones y necesidades individuales, las cuales son distintas pues manifiestan otros elementos de la vida de un individuo”. Esto quiere decir que algunas personas pueden valorar una oportunidad de progreso por sus necesidades de realización, mientras que a otras personas no pueden desear esta promoción ya que su necesidad es de relación con otros.

Esfuerzo- expectativa de rendimiento: “cada conducta esta también asociada, en la mente de un individuo, a ciertas expectativas o probabilidades de éxito. Estas expectativas representan la percepción individual de la dificultad en lograr aquel nivel de actuación y la probabilidad de que él o ella obtengan éxito con aquella forma de proceder.”

Así mismo, desde los tres factores se es posible construir un modelo general de conducta en el ambiente de las organizaciones. Por ende Lawler (1986) expone que la motivación “es contemplada como la fuerza sobre un individuo para que realice un esfuerzo.” La motivación lleva a un nivel observado de esfuerzo del individuo. Donde el esfuerzo solo no es suficiente. Para esta teoría el rendimiento de una persona es la suma entre el esfuerzo de la persona con el nivel de aptitud. Entendiéndose aptitud como aquello que refleja los conocimientos y talentos que tiene el sujeto. Entonces el esfuerzo y aptitud hacen que la persona produzca y rinda; al

rendir la persona alcanza determinados resultados. Este modelo indica que la relación rendimiento- resultados es discontinua, pues hay ocasiones en las que las personas rinden pero no obtienen resultados. Cuando se produce el rendimiento- recompensa, hace que la información influya en las percepciones de la persona y de esta manera en la motivación que tenga la persona hacia el futuro.

Chiavenato en el libro “Administración de los recursos humanos” define la motivación por los autores Krech, Crutchfield y Ballachey quienes la conceptualizan como aquello que funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo.

El “ciclo motivacional” definido por Chiavetano (2002) el cual empieza del surgimiento de una necesidad, siendo esta la fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Al surgir una necesidad esta hace que la persona rompa su equilibrio haciendo que esta sienta tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio, es de esta manera como la persona genera una acción que la conlleva a liberar la tensión o la incomodidad, si esto se hace de un manera eficaz el organismo sentirá satisfacción lo cual lo lleva nuevamente a su estado de equilibrio. Dentro del ciclo de motivación se ve la necesidad frustrada, donde la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para poder liberarse, lo que lleva a que esta salga por diferentes medios, siendo psicológicos o fisiológicos. También hay ocasiones donde la necesidad es transferida lo que significa que la satisfacción de una necesidad reduce o disminuye la intensidad de una que no pudo ser satisfecha.

En la cartilla de Clima Organizacional realizada por El Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) se define la motivación como aquello que posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta.

Donde las preferencias, persistencias y empeño o vigor son el producto de los procesos motivacionales que hace la persona internamente, estos se traducen en lo que se denomina como responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Por otro lado exponen que hay numerosos motivadores, siendo los más fundamentales o fisiológicos siendo estas las necesidades innatas que le surgen al hombre como lo es alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual;

Toro en “clima organizacional y productividad laboral” (1992) define la motivación como “el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han designado en el trabajo” a su vez este expresa que la motivación se enuncia mediante la responsabilidad, el cumplimiento, el interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad. Estos últimos se incrementan con el aumento de la motivación y a su vez se disminuyen cuando la motivación disminuye.

Según Toro una persona altamente motivada suele ser productiva, este o no satisfecha. Definiendo así que motivación y satisfacción son dos realidades netamente diferentes, que provocan efectos desiguales y que tienen relación con la productividad los cuales buscan ser satisfechas pues generan la supervivencia de la persona, hasta los de más alto nivel como lo es la autorrealización, estas llevan a la persona a tratar de desarrollar su propio potencial; este es un impulso que tiene la persona de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que sabe que puede lograr. Estas últimas tienen relación con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia. Como es de saberse un empleado motivado genera más productividad que si no lo está. De modos muy diferentes. Aquello llamado motivación también se define como lo que promueve a la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado.

No está demás hablar sobre la teoría de la pulsión Hull (1943) para la concepción teórica de esta se tuvieron en cuenta aspectos tales como el aprendizaje y la motivación, en cuando a lo que se refiere como motivación propone que es la “ fuerza del Habito (H) y la pulsión (P) determinaban el grado de potencial excitatorio (PE) motivación requerida para producir un comportamiento” Hull (1943) es así como el autor mencionado hace una ilustración diciendo que “ un trabajador producirá un mayor número de unidades de un producto cualquiera (condición consecuente, desempeño) en la medida en que el haya aprendido que el recibirá un mejor salario por una mayor producción ”, la pulsión se entiende como la fuerza que impulsa a la persona a realizar una acción con la finalidad de satisfacer una necesidad interna, de lo cual se puede inferir que esta es la fuerza que estimula a la persona para que esta sienta la necesidad y el deber de producir con el fin de obtener un salario .

En el año 1959 Tolman le introduce a la teoría de Hull propone un nuevo termino siendo este el de expectativa y el de VI (valencia de incentivo), en tanto a la primera Tolman

(1959) la define como “la anticipación en la que se espera que, bajo ciertas circunstancias, una acción dada producirá un resultado particular.” El mencionado explica que las expectativas se asocian a un resultado ya sea positivo o negativo, junto con el valor que se le da al resultado, así mismo también se habla de Valencia del Incentivo es “el valor que representa para el individuo el efecto o resultado de su acción. Este valor es particular para cada resultado y se aprende sobre la base de la experiencia con resultados u objetivos que tienen el valor particular para la persona.”

Teorías sobre la satisfacción laboral

Para hablar de satisfacción laboral previamente se deben conocer los antecedentes históricos de lo que esta respecta, de esta manera como a continuación se van a mencionar autores como los son Robbins (1996), Gibson (1996), Herzberg (1954), Lawler (1973).

Se iniciará hablando de Robbins, quien fue un economista británico que propuso una de las definiciones contemporáneas de la economía, definiéndola así como “la ciencia que analiza el comportamiento humano como relación entre fines dados y medios escasos que tienen usos alternativos”, así pues Robbins no solo aporta a la economía sino que también aporta a la satisfacción laboral, definiéndola como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”, esto muestra que la satisfacción se centra especialmente en lo que la persona proyecta a la hora de realizar su trabajo, es decir a la disposición que muestra la persona a la hora de realizar su trabajo.

Es importante considerar que Robbins (1996) nombra los factores que hacen que una persona se sienta satisfecha en su trabajo, sienta estos los siguientes: “un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen.” En tanto a trabajo desafiante el autor citado expone que es aquel que le brinda la oportunidad al trabajador de utilizar y desarrollar sus habilidades, capacidades para desarrollar la tarea a su manera, además de recibir retroalimentación sobre como lo está realizando, la retroalimentación se entiende como la manera en la que el jefe le comunica a sus empleados si están logrando o no el trabajo que están realizando, además de exponerles también que se espera de ellos.

Por recompensas equitativas Robbins (1996) expone dos elementos siendo estos: salario, este es justo cuando considera las demandas del puesto, nivel de habilidades que su ejecución requieren, y los niveles de sueldo de sus colegas. La última recompensa equitativa es política de ascenso justa, donde es necesario que la compañía proyecte claramente los requisitos que las personas al interior de la empresa necesitan para que estos puedan ser ascendidos.

A esto se añaden las condiciones de trabajo dignas, donde entra consideración el ambiente de trabajo entendiéndose este como el entorno físico que tiene el trabajador; por último la comodidad, en esta es importante que los empleados tengan los instrumentos necesarios y los equipos adecuados para poder desempeñar su trabajo óptimamente.

El último elemento de satisfacción laboral mencionado por Robbins (1996) es el apoyo de colegas; siendo este la colaboración que se recibe por parte de los compañeros en términos de comprensión, y solidaridad. Por parte del jefe se espera que este muestre interés por sus empleados, que los escuche y además que tenga en cuenta su buen desempeño.

Otro teórico que habla sobre la satisfacción laboral es Gibson (1996), quien plantea que “la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales, el resultado de sus percepciones sobre el trabajo basados en sus factores relativos al ambiente en el que se desarrolla el mismo”, dicho lo anterior Gibson (1996) menciona cinco características que hacen que la persona sienta satisfacción en su trabajo, las cuales se mencionaran en el siguiente apartado:

Salario: definido por Gibson (1996) como “la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga”.

Trabajo: el autor mencionado lo define en 1996 como “el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades”.

Oportunidades de ascenso: Gibson habla de esto como “la existencia de oportunidades para ascender”.

Jefe: “la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados”

Colaboradores: Gibson (1996) lo define como “el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.”

Ya hemos hablado de la satisfacción laboral y como esta es definida por Gibson y Robbins, por lo que ahora interesa revisar otro teórico que habla sobre satisfacción laboral: Herzberg quien fue un psicólogo nacido en los Estados Unidos en el año de 1923, este se considera uno de los más influyentes en la gestión administrativa de la empresa además también de ser reconocido por la teoría de “Los dos factores” siendo estos los factores higiénicos y factores motivacionales, Herzberg en su “ libro teoría de la organización”(1954) expone que “ los acontecimientos de higiene o mantenimiento producen insatisfacción en el trabajo por una necesidad de evitar lo desagradable, los acontecimientos motivadores producen satisfacción por una necesidad de crecimiento o autorrealización.” Si vemos desde un punto psicológico, muestra las dos dimensiones que tiene el sujeto en tanto a la actitud que tiene frente al trabajo pues estas de una u otra manera manifiestan dos tipos de necesidades donde están aquellas que hacen que el sujeto evite lo desagradable llevándolo así al surgimiento de necesidades de crecimiento personal.

Los factores de higiene, Herzberg los define como aquellos que “representan el ambiente al que el hombre está intentando adaptarse constantemente, porque el ambiente es la fuente del sufrimiento para Adán. Los factores de higiene enumerados son los principales aspectos ambientales del trabajo”, en tanto al ambiente higiénico es aquel que previene que la persona no se sienta contenta en el trabajo, este factor no le ofrece a la persona satisfacciones positivas pues este no tiene las características que necesita el ser humano para darle a el mismo sentido de crecimiento., esto se debe a que los factores higiénicos no están relacionados con la tarea sino con el contexto laboral en el que la persona se encuentra. Herzberg (1954) expone que “los factores de enfermedad mental pertenecen a la categoría de factores de higiene que describe el ambiente del hombre y que producen la enfermedad mental cuando son deficientes, pero tienen un efecto positivo muy escaso en la salud mental” ya que son factores que producen conductas de evitación, pero solo en el individuo que se considera como enfermo van a haber conductas de aproximación.

En tanto a los factores motivacionales tienen que ver con la satisfacción que tiene la persona en el trabajo, siendo estos la realización de una tarea, el reconocimiento de esta, la responsabilidad que se tiene para hacer la tarea, el avance o crecimiento profesional que genera

el simple hecho de realizar la tarea. “Los factores de motivación son eficaces para motivar o impulsar el esfuerzo que hace la persona para su realización personal.” Herzberg (1954).

En síntesis la satisfacción en el cargo es una función del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo, entendiendo esta como factores motivacionales, sin embargo la insatisfacción en el cargo es directamente proporcional al ambiente en el que la persona se encuentre laborando, también de los colegas, de la supervisión y del contexto o de lo que el cargo abarque, conociendo esto último con los factores higiénicos.

Para finalizar con los teóricos que hablan sobre satisfacción laboral, Lawler en (1967) expone “el modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, donde determina que “la satisfacción del trabajador es, por una parte función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la relación de su propio trabajo, y por parte, de las que considera que debería obtener” es por esto que menciona las recompensas extrínsecas e intrínsecas, definiendo la primera como “aquellas que son controladas por la organización, como lo es, el salario, los ascensos, el status y la seguridad”, en tanto a intrínsecas se comprenden como “Están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización.”

Para Lawler las recompensas previamente mencionadas no se relacionan con la satisfacción laboral sino que estas se relacionan por las recompensas que el empleado considera como “justas”. Es por esto que la teoría afirma que “la satisfacción depende, en parte, de las recompensas realmente recibidas por el trabajador, y en parte, del nivel de rendimiento alcanzado”.

Teorías sobre rotación de personal

Para definir la rotación de personal se traerá a colisión varias personas que han hablado de ella dentro de las cuales están Chiavenato (1999), Lawler (1986), Reyes (1996), Pizarro (2010).

Chiavenato (1999) expone que la rotación de personal es el “intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”, además en su texto Chiavenato expresa que la rotación de personal “ puede ser destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para

acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados”, es decir que la rotación de personal influye directamente en los resultados de una empresa y en el que esta como organización logre sus objetivos. La rotación de personal según Chiavenato es una consecuencia de” ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos”, entonces el mismo autor dice que los fenómenos internos pueden ser “políticas salariales, y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión entre otros”, es decir todo lo que tiene que ver a nivel organizacional y si la persona se siente que el liderazgo, la recompensa son justas o no, en tal caso de que no lo sea este decide irse de la empresa.

Por fenómenos externos se dice que son “la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo”. Como bien dice el apartado previamente, la persona siempre está en pro de tener una mejor calidad de vida, cosa que solo se le proporciona dentro de todo una buena retribución, en tal caso de que esta no sea así la persona siempre va a estar en busca de nuevas propuestas de empleo que satisfagan sus necesidades, y de esta manera mejora su situación económica

Reyes (1996) define la rotación de personal como “el total de trabajadores que se retiran e incorporan en relación total de empleados de una empresa” de esto se puede destacar que la rotación de personal se da mediante una relación porcentual entre los retiros con relación al número promedio de empleados de la empresa, en el curso de cierto periodo de tiempo regularmente expresado, mensualmente o anualmente; a su vez Lawler (1986) expone que “la rotación de personal está fuertemente relacionada con la satisfacción por las recompensas extrínsecas que recibe una persona”, las recompensas extrínsecas mencionadas en apartados anteriores son aquellas que brinda la organización como lo es salario, oportunidades de ascenso , status y seguridad a lo que el autor afirma, diciendo que “los individuos actualmente satisfechos con sus trabajos esperan continuar estándolo y, en consecuencia quieren permanecer a la misma organización.”

En la revista actualidad aboral y seguridad social del año 2010 Pizarro define la rotación laboral como “aquél fenómeno que genera costos significativos en las empresas colombianas pues cuando esta alcance niveles altos, implica la pérdida de talento valioso al interior de la

compañía y puede ocasionar un impacto económico negativo.” A su vez Romero asegura que “la rotación de personal es un problema cuando por causa, se deterioran las capacidades organizacionales, entendidas como la suma de variables, tales como, tecnologías, formas de trabajo y competencias laborales, detrimento que pone en juego la estabilidad corporativa y el avance de los planes estratégicos de la compañía”.

Retención del talento humano

Según Prieto (2013) la retención del talento humano son estrategias que usan las compañías para hacer que su personal y el talento de ellos se vaya de la compañía, es por esto que las mismas generan diversas estrategias para impedir que esto suceda. Para lograr una mejor teoría sobre la retención del talento humano se dará a comprender por medio de las teorías de Davenport(2000) y Grimme (2008).

Thomas Davenport es un autor estadounidense dedicado al análisis e innovación de los procesos de negocio y gestión del conocimiento este aporta que “cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano”. El capital humano es todo aquello que hace que la personas produzcan al interior de una empresa en aspectos que refieren a la calidad, pues para generar esto se requiere de las capacidades que todos y cada uno de los trabajadores, considerando así que estos son los portadores de producción y de esta manera se espera obtener una retribución por la elaboración de sus tareas.

Davenport (2000) hace referencia a los “trabajadores como inversores” esto quiere decir que las empresas deben tener personal que invierta o use todas sus capacidades en la producción y en la calidad de la misma para que así sean las empresas las que dependan de sus trabajadores y no al contrario. El autor mencionado también expresa que “el lazo que une a las personas y a las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra”. El progreso tanto de la empresa como los de las personas y su autorrealización según Davenport (2000) deben ir de la mano. Según todo lo mencionado previamente cabe resaltar que la retención del talento humano es el método que usan las empresas para hacer que el personal que mejor se desempeña en esta no se vaya, pues es claro que para el progreso de las empresas y de las personas que laboran ella se de estas dos deben estar alineadas de formas iguales.

En tanto a teorías de retención del personal también se implantan algunas estrategias para poder lograrlo, según Grimme (2008) unas de estas podrían ser:

Remuneraciones justas.

Tratar a los empleados con respeto, somos personas no solo como trabajadores.

Felicitaciones por sus logros ya sea por escrito, inmediatamente, en privado.

Tener buena comunicación de objetivos, responsabilidades y expectativas.

Reconocer el desempeño.

Involucrar a los trabajadores en los planes y decisiones, especialmente aquellas que los afectan.

Marco conceptual

Rotación de personal

El término de rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal dentro de una organización y su ambiente, la rotación de personas es uno de los elementos más importantes que se vivencia al interior de la organización pues los resultados de esta permiten determinar si el área de selección ha hecho un trabajo efectivo o no, Mendez (2012) define la rotación como “el volumen de personas que ingresan y se retiran de la organización en un periodo determinado”, se puede decir que la rotación de personal es algo que surge de la relación entre el ingreso y las renunciaciones con relación al número total de trabajadores que hay en una empresa; esta se evidencia mensualmente o anualmente con el fin de permitirle a los interesados el diagnóstico para así poder generar programas que permitan la reducción de la misma, es de lógica afirmar que una organización se caracteriza por el flujo constante de sus recursos humanos para desarrollar sus objetivos laborales y así lograr los resultados que la organización espera.

El deber ser de el área de recursos humanos es que las renunciaciones del personal deben ser sustituidas con nuevas contrataciones esto se hace con el fin de mantener el nivel de recursos al interior de la empresa para que permitan el mantenimiento de las funciones de la empresa, es decir para que la empresa cumpla con todos sus objetivos organizacionales

Esta debe tener el personal suficiente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos o del trabajo que requiere la empresa.

Así mismo es importante aclarar que la rotación es saludable y normal en toda organización ya que esta le proporciona a la empresa personal con nuevo potencial que le permite evolucionar y acrecentar los resultados, en este mismo contexto la rotación cuando se

escapa de control le puede generar a la empresa pérdidas notables, esto se ve cuando hay mejores ofertas laborales en el ámbito competitivo y cuando la oferta laboral aumenta, la rotación también.

La rotación de personal tiene un término el cual es: “índice de rotación de personal” el cual se define como: la relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo; Cuando el índice de rotación de personal es bajo se ve el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización, cuando sucede lo contrario es decir cuando el índice es elevado surge demasiada fluidez de personal lo cual conlleva a que en la empresa surja inestabilidad. La rotación se da involuntaria o voluntaria la voluntaria genera otros costos para la organización ya sean tangibles o intangibles en cuanto a tangibles se pueden ver como todo aquello que se hace para la contratación de la persona, la selección y la inducción de la misma, en cuanto a intangibles es la pérdida de productividad lo cual genera fallas en la calidad del producto que está generando la empresa o del servicio de la misma.

Para calcular y planear los efectos de la rotación de personal autores tales como Levin y Kleiner en (1992) hicieron la siguiente ecuación:

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ DE\ PERSONA = A + D/2 * 100 / PE,$$

Donde: A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculaciones del personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados.

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Este se puede obtener sumando los empleados que ya hay al comienzo y al final del periodo / 2

Para determinar las pérdidas de personal y sus causas se hizo una ecuación que permite calcular en la ecuación anterior permite determinar la personas desvinculadas ya sea por voluntad propia o por que la persona lo quiere, a su vez también está la siguiente ecuación

$$INDICE\ DE\ ROTACION\ DE\ PERSONA = D * 100 / PE$$

Para determinar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los causados por la organización.

Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por áreas se tiene en cuenta la ya mencionada ecuación del índice de la rotación de personal y también esto se da por los fenómenos internos que se presentan en la empresa tales como. Política salarial de la empresa tipo de supervisión de personal, la falta de oportunidades de crecimiento al interior de la organización, la cultura organizacional.

Una de las herramientas que permite determinar las causas de la rotación de personal es la entrevista de desvinculación por medio de la cual se deben controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos en la organización, en la entrevista de retiro deben haber datos específicos como lo son: verificación de motivo por el cual la persona se está retirando ya sea voluntad propia o por la empresa, opinión del trabajador sobre la empresa, opinión del trabajador sobre el cargo, opinión del trabajador sobre el jefe directo, opinión sobre su horario laboral además de aspectos tales como beneficios sociales concebidos por la organización, condiciones físicas y ambientales en las cuales realiza su trabajo, relaciones interpersonales y oportunidades de ascenso al interior de la organización.

La información que se recopila como resultado de las entrevistas de retiro o desvinculación permiten a la empresa analizar su clima laboral y la situación en la que se encuentra actualmente la organización.

Motivación

A raíz de la historia se le han dado diversas concepciones al término de motivación, esta se ha venido definiendo por diversos personajes, quienes a su vez han creado diferentes teorías, de las cuales ya se ha hablado en capítulos anteriores, sin embargo consideramos importante darle un breve repaso a las mencionadas para la fácil comprensión de la ya mencionada motivación la primera teoría que se vio de motivación fue en 1943 nombrada como la teoría de la “jerarquía de necesidades de Maslow” quien menciona que “las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas”, esta teoría también menciona que todas las personas hay un orden específico de cinco necesidades básicas; siendo esto un sistema de

pirámide de necesidades que va desde las primarias a las secundarias. Es por esto que nos permitimos dar un breve repaso sobre las necesidades que menciona Maslow siendo estas las siguientes:

Necesidades básicas o fisiológicas: Maslow hace referencia a estas como las que le permiten al hombre sobrevivir, como lo es la alimentación, la sed, y las necesidades de carácter orgánico.

Necesidades de seguridad: estas necesidades según Maslow tienen que ver con la protección de daños físicos y emocionales, el hombre siempre está en pro de evitar este tipo de males, esta permite que las necesidades primarias sean cubiertas.

Sociales: el autor mencionado expone que el hombre, quien es un ser instintivamente sociables, tiene la necesidad de pertenecer a grupos, además de ser aceptados por quien los rodea.

Estima: para Maslow este tipo de necesidad surge una vez el hombre comience a sentir pertenencia, el hombre a su vez tiende a buscar la estimación ya sea propia o por parte del otro, esta necesidad produce en el hombre satisfacción ya sea de poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

Autorrealización: en esta necesidad se refiere al deseo que surge en el hombre para lograr todo lo que es capaz, en esta él maximiza su propio potencial, y con el alcanza sus propias metas.

En el año 2004 Robbins expone que “ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal”, así mismo Robbins (2004) hace una aclaración sobre las diferencias que hay entre las necesidades la cual radica en “que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno personal”.

Otra de las teorías que habla sobre la motivación es la de los “Factores de Herzberg” quien en el año 1959, tras una investigación realizada a un grupo de personas, llegó a la conclusión de que hay dos tipos de factores, siendo estos los de higiene y los factores motivacionales, en cuanto al primer tipo de factores es decir de higiene para Herzberg (1959)

estos “poseen una cantidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción.” Volvamos ahora al otro factor de la teoría de Herzberg, los cuales son los nombrados “factores motivacionales o satisfactores”, los cuales tienen que ver según Herzberg (1959) con “otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria” en este mismo lineamiento Davis y Newstrom (1993) expresan que los factores motivacionales “ tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento”.

Es oportuno mencionar la teoría de las expectativas de Vroom (1990) la cual afirma que “la fuerza de una tendencia, actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” a su vez Robbins en (2004) con respecto a la teoría con la que se habla “los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño si estiman que ello traerá como resultado una buena evolución del mismo , adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales” dicho eso Davis y Newstrom en (1993) define la motivación como un producto de 3 factores “el grado que se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimulación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentabilidad)”.

Hasta ahora, se mencionaron algunas de las teorías más importantes que se han visto con respecto a la motivación, es oportuno dar el significado general de esta palabra, su origen está en la filosofía en la teoría de los autores con los aportes de Sócrates, Platón y Aristóteles quienes consideraban que “la fuerza del hombre estaba en la naturaleza irracional y impulsiva de los motivos y en la división” Bedodo y Giglio (2006) en su trabajo sobre “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica” mencionan a Reeve (1994) quien define la motivación como “ una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales fisiológicas y de auto

informe”. Lo cual nos hace comprender que la motivación puede ser entendida como “la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”.

La motivación es un aspecto definido también en (2004) por Robbins quien la concibe como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. De lo anteriormente citado se puede decir que la intensidad consiste en el esfuerzo que la persona hace para lograr su objetivo, este esfuerzo da como consecuencia el logro de la meta que la persona desea; en cuanto a persistencia se refiere a la cantidad de tiempo en la que una persona mantiene ese esfuerzo.

Davis y Neustrom en (1993) dicen que “la motivación es una consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo mediado por una oportunidad de obtener la meta que conduce a comportarse de una determinada forma”.

La motivación también puede ser definida desde tres puntos de vista los cuales son fisiológico conductual y cognitivo. En cuanto a lo fisiológico se podría decir que es la parte biológica de la motivación Reeve en (1994) dice que “Los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones”. En cuanto a la perspectiva conductual de la motivación hace referencia a la causa principal de la conducta donde se tienen la motivación extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca se da cuando la motivación viene de fuentes externas, esta alude a las fuentes de satisfacción programadas por la sociedad, como lo es el dinero este tipo de motivación depende de dos factores recompensa y castigo, la recompensa se define como “un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades que esa conducta se vuelva a dar” Reeve (1994), por otra parte el castigo se define como “un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar” (Reeve 1994).

La motivación intrínseca es definida como “aquella que rige espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas” Reeve (1994). Así, “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (1994).

En la motivación intrínseca las necesidades psicológicas son los factores que predominan en la motivación del ser humano ya que esta se comprende desde el organismo pues es este mismo el que le ayuda a sentir a la persona emociones positivas como el interés y el placer, Bedodo y Giglio en el (2006) se cuestiona “¿Qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora?” para responder esta pregunta se deben tener en cuenta dos aspectos los cuales son “la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y las auto percepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de motivación intrínseca”.

Para finalizar con la definición que se ha venido dando de la motivación es importante concluir esta con las teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional. Robbins en (2004) define que “dentro de contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de expresión hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual”, la motivación a nivel organizacional es aquella que le proporciona al trabajador la energía para realizar sus tareas de manera efectiva y de esta manera permitirle a la empresa cumplir con todos sus objetivos organizacionales, es deber de los líderes y de las gerencias de todas las empresas velar porque sus trabajadores de una u otra manera reciban de su parte la cantidad de incentivos necesarios para que estos de una u otra manera sientan motivación para elaborar todo lo que tiene que ver con su cargo, como ya se dijo la motivación no solo surge de elementos que el medio le otorga a la persona sino que también depende de todos sus procesos internos.

Permanencia

La permanencia del empleado, se determina gracias al desempeño que este realice de sus funciones, las cuales se establecen solamente si el personal, muestra alcanzar los resultados esperados en las condiciones previstas, la mencionada depende exclusivamente si el personal muestra tener las competencias suficientemente fuertes que conlleven a la compañía al triunfo, mereciéndose así que esta se gane el estar en el puesto que ocupa,

En El programa de administración pública territorial. Estipula que la permanencia se mide en la evaluación en periodo de prueba, pues en esta se califica como ha sido el cometido del empleado en el trabajo, es en esta donde le dan un valor a su manera de realizar el trabajo. Una vez dada la

calificación del periodo de prueba, este dará a saber si la persona va a permanecer o no en el cargo. De ser un resultado negativo es allí donde se le hace a la persona la terminación del contrato, pues no supera las expectativas que la compañía tiene respecto a él.

Las oportunidades de ascenso, también van ligadas a la cantidad de tiempo que una persona ha durado en su cargo al interior de la empresa, a esto también se suma que para que la persona permanezca en el puesto es porque ella cumple completamente con todas las tareas que el cargo requiere, además porque es una persona que realza al interior de la empresa y sobre todo al interior del equipo de trabajo.

La permanencia en el cargo se da fundada en “motivos diferentes a la capacidad.” Esta también se determina por el comportamiento frente al trabajo y las reglas institucionales que la persona adopta. Se encontró que la permanencia determina por la demostración constante de sus calidades académicas y la experiencia.

Lo anteriormente expuesto se definió teniendo en cuenta el régimen del servidor público realizado en el año 2005, desde el cual se le explicó su definición al sector privado, ya que en este mismo no se encuentra suficiente información al respecto teniendo en cuenta que se hizo una investigación en universidades y en bases de datos

Satisfacción

A lo largo de la historia, varios autores han definido lo que la satisfacción laboral; Staw y Rosse (1985) la definen como “la concordancia entre la persona y su puesto”, se da intrínsecamente y extrínsecamente. Como satisfacción intrínseca se tiene todas las tareas del cargo que ocupa la persona y a su vez como la perfección que tienen las personas respecto al trabajo que se encuentran realizando, por su parte la satisfacción extrínseca se refiere a aquella que se relaciona con otros aspectos de la situación que vivencia el trabajador, tales como las prestaciones, el salario y el ambiente en el que trabaja. En 1991 Newton y Keenan afirman que “la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente del trabajo”, esto es, la personalidad de cada individuo hace que la percepción que tienen frente al ambiente que viven en el trabajo es cambiante pues cada persona tiene diversas formas de darle significado a las situaciones que vivencia en su día a día específicamente en su vida laboral.

En 1990 Blum define la satisfacción en el trabajo como “el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como salario, supervisión, constancia del empleo, condiciones de trabajo oportunidades de ascenso”.

La satisfacción laboral está ligada directamente y proporcionalmente a las condiciones laborales que ofrece la empresa a sus trabajadores solo por el hecho de pertenecer a la misma y desempeñarse laboralmente.

Por otro lado en el (2005) Landy y Conte definen la satisfacción laboral como “la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”. Esto permite inferir que si los supervisores valoran el trabajo que realizan los empleados genera en ellos una actitud positiva frente al trabajo y también si la persona obtiene buena valoración por lo que hace y su experiencia laboral es agradable, va a ser una persona satisfecha, generando buenos resultados en las tareas que debe realizar.

Así pues la satisfacción laboral está ligada a la experiencia que vivencia la persona en el trabajo esto se transforma en la percepción del trabajador y el significado que le da cada persona, a esta percepción es lo que determina cada componente emocional en el trabajo, se puede decir que el entorno en el que se desenvuelve el trabajador también determina la satisfacción que esta siente frente a él. El medio laboral en el que se desenvuelve la persona está constituido por las condiciones laborales, siendo estas un elemento influyente para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano, se puede afirmar que el medio laboral está formado por las condiciones laborales, las cuales forman un elemento de suma importancia para todos los procesos donde interviene el recurso humano es decir el personal trabajador.

Hernández y Martos (2005) realizan una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características que cada individuo tenga, encontraron dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: las relaciones interpersonales y los factores de superación. Las variables ligadas a las relaciones interpersonales hacen referencia a los conflictos con superiores compañeros de trabajo y entorno familiar, en cuanto a las variables de superación son todas aquellas que conciernen al desarrollo del trabajador se podría afirmar que el desarrollo que tiene un profesional está ligado a los niveles de satisfacción que siente con

la empresa ya que este tiene un compromiso mayor con la organización y a su vez no tiene intención de cambiar el trabajo.

La satisfacción laboral le sirve a las grandes organizaciones porque gracias a la medición que se hace de ella permite el contacto con la experiencia que tiene su capital humano en el trabajo lo cual influye en la percepción que tiene el trabajador de la organización y a su vez le genera emociones positivas hacia el entorno o el ambiente organizacional en el que se desenvuelve, es importante aclarar que la satisfacción y la medición de esta le permite a la empresa darse cuenta de los elementos deficientes sobre los que se debe trabajar para que así mejore el ambiente laboral o el clima laboral.

Psicología organizacional

Para comenzar a hablar sobre lo que es la psicología organizacional, es importante considerar un recuento sobre la historia de esta, tuvo su primer aparición durante la I Guerra Mundial debido a que se requería un gran número de soldados que fueran asignados a las diferentes unidades de las fuerzas armadas de cada país; los psicólogos fueron utilizados para examinar a los reclutados y asignarles un lugar de acuerdo al perfil que estos vieran en los soldados. Para la selección, se usaron pruebas como la “Army Alfa”, empleada exclusivamente para quien sabía leer y la “Army beta” para las personas que por el contrario no sabían. Las dos figuras más importantes de la psicología organizacional fueron Frank Gilbreth y Lilian Moller Gilbreth; su aporte más significativo a la psicología de las organizaciones fue mejorar la productividad de los trabajadores y a su vez reducir la fatiga de los trabajadores, esto lo lograron mediante los movimientos que los trabajadores hacían.

En el año 1930 los psicólogos se involucran un poco más en las organizaciones, en aspectos relacionados con la selección del personal y contratar a los empleados en un cargo que fuera coherente con lo observado en la selección; así mismo surgieron hallazgos muy importantes gracias a un estudio realizado a una fábrica de electricidad llamada “ Western Electric”, en esta se demostró que el comportamiento del empleado era complejo y además que sus relaciones interpersonales entre los gerentes y los empleados influían en el comportamiento de los trabajadores. Se descubrió que los trabajadores cambiaban su conducta y se volvían más productivos pues recibían la atención por parte de sus gerentes, este estudio contribuyo de tal

manera que inspiró a aumentar su enfoque por parte de los psicólogos al estudio de las relaciones interpersonales en el trabajo y además investigar los efectos de las actitudes de los trabajadores.

Continuando con la historia en el año 1970 se introdujeron a la psicología organizacional temas como lo son la motivación y satisfacción del empleado. Los años en los que más aportes se hicieron fueron en 1980 y 1990 los cuales trajeron cuatro cambios drásticos a la psicología. El primer cambio que se dio fue el aumento del uso de técnicas estadísticas y sofisticadas en la selección del personal, un segundo cambio fue la introducción de la psicología cognitiva a la industria, en tercer lugar se generó un interés sobre los efectos que tenía el trabajo en la vida familiar y las actividades recreativas que usaban los trabajadores fuera del trabajo y como cuarto y último cambio del decenio de 1980 y 1990 se tiene el que podría ser el más importante de todos, para la época los tribunales introdujeron los derechos civiles, por lo tanto los psicólogos de selección debían realizar esta misma teniendo en cuenta las leyes y sobre todo la no discriminación. A su vez se amplía la variedad en los instrumentos de selección. En los años 80 y 90 surgió la preocupación y a su vez la necesidad de investigar temas como la diversidad de género, el envejecimiento de la fuerza laboral, estudios sobre los efectos del estrés, el desarrollo organizacional. Para el año 2000 y el siglo XXI se cuenta con el avance de la tecnología lo cual facilita todo pues las pruebas ya se elaboran por medio del internet o del computador, quien recluta ya lo hace en línea, los empleados o trabajadores son capacitados a distancia.

Después de conocer un poco de la evolución de la psicología organizacional consideramos prudente definirla y como ha sido el comportamiento de esta en nuestro país, siendo así Gómez (2015) la define como “una de las aplicaciones de la psicología, y sus inicios dan cuenta de que esta se ha desempeñado fundamentalmente como auxiliar la administración”, es por esto que la psicología le brinda a la organización todas sus teorías explicativas y metodológicas para así mejorar el ejercicio de la administración de recursos humanos. Así mismo es importante afirmar que la psicología y todos los paradigmas de sus teorías ya sean cognitivo-conductual o culturalista desarrollan teorías que facilitan la mejor visión del comportamiento de las personas en el ámbito laboral, es por esto que la práctica organizacional tiene una última finalidad la cual es “optimizar el ejercicio de la administración en sus funciones variadas, sean las organizaciones públicas o privadas, con fines de lucro o sin ellos, con fines individualistas o comunitarios” Gómez (2015).

En este mismo lineamiento sobre qué es la psicología organizacional Zepeda (1999) la define como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”. Lo anteriormente mencionado es importante complementarlo con la definición que dan Dunette y Kirchner (2005) “la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma”. Esta definición mencionada en renglones anteriores hace que los psicólogos se formen para estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores. En el año (2006) Mastretta la define como “un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas”

En cuanto al objetivo que tiene la psicología organizacional es la búsqueda de aumentar la productividad de las organizaciones y sobre todo el bienestar de los trabajadores, Aamodt (2010) expone dos perspectivas para lograrlo siendo estas, la industrial.

Cobra importancia la determinación de la psicología y todos sus principios en la organización pues esta tiene las herramientas que se necesitan para que las competencias de los trabajadores se hagan cada vez más fuertes con el fin de que el cargo que este desempeña y las tareas que a este respectan las realice de manera más eficaz y sobre todo que el cargo que este desempeña este totalmente acorde con las competencias que el trabajador posee, por otro lado la psicología organizacional tiene el deber de crear ambientes óptimos para los trabajadores, donde estos se tengan en cuenta, se sientan seguros y sobre todo donde sean valorados por el desempeño que realizan en las empresas con el fin de que estas logren todos sus objetivos organizacionales.

La aplicación de la psicología industrial y organizacional en nuestro país se dio desde el año 1947 en la universidad nacional de la capital colombiana, este hecho surgió gracias a la influencia de la española Mercedes Rodrigo Bellido, quien para ese entonces era la directora del área de sección psicotécnica la cual tenía como misión principal la selección de aspirantes a las carreras que tenía la universidad nacional, es por esto que ella se convirtió en la directora del instituto de psicología; en la actualidad la psicología organizacional se realiza desde el interior de las organizaciones, está en nuestro país se desenvuelve en el campo de la administración de los recursos humanos, dentro del cual también influyen diversas disciplinas siendo estas la

ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho entre otras, por lo que estas intervienen al servicio de los trabajadores, es allí donde el rol del psicólogo se iguala al de un ente que posee los conocimientos y las competencias multidisciplinares que se pueden aplicar a la organización.

La finalidad que tienen las actividades que desempeña el psicólogo es que este mejore la productividad del trabajador y a su vez velar por el mejor trato al personal mediante programas de bienestar laboral, e incentivos, esto se hace garantizando los resultados a las organizaciones.

Marco contextual

¿qué es soberana s.a.s?

SOBERANA S.A.S. Es una empresa productora, importadora y comercializadora de alimentos a nivel nacional, presente en las principales centrales de abasto del país. Distribuimos diferentes productos de consumo masivo como maíz amarillo, maíz blanco, harina de maíz precocida, sardina, atún, lenteja, arveja verde, arveja amarilla, alpiste, semilla de lino, maíz pira, garbanzo, semilla de girasol, fríjol, canela y comino. Ofrecemos nuestros productos con marcas propias, asegurando de esta forma un alto compromiso de calidad para satisfacer a nuestros consumidores.

¿Quiénes somos?

Somos el resultado de más de 30 años de trabajo comercializando productos nacionales e importados a través de todo el territorio colombiano. Nuestro enfoque es posicionar las marcas AREPA-REPA, LA SOBERANA, BOCADO DE MAR e INDUVAL en el mercado nacional, ofreciendo una excelente calidad y precios muy competitivos.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y los consumidores finales, produciendo y comercializando productos no perecederos de la canasta familiar con altos estándares de calidad, contando con personal de experiencia y conocimiento del mercado que contribuye al crecimiento y rentabilidad de la compañía, comprometidos en forma activa con la responsabilidad social adquirida por la empresa.

Visión

Ser reconocidos para el año 2015 en el territorio Colombiano, como la principal comercializadora de productos de la canasta familiar, comprometidos con la utilización efectiva de tecnología de punta que mejore los diferentes procesos de la organización.

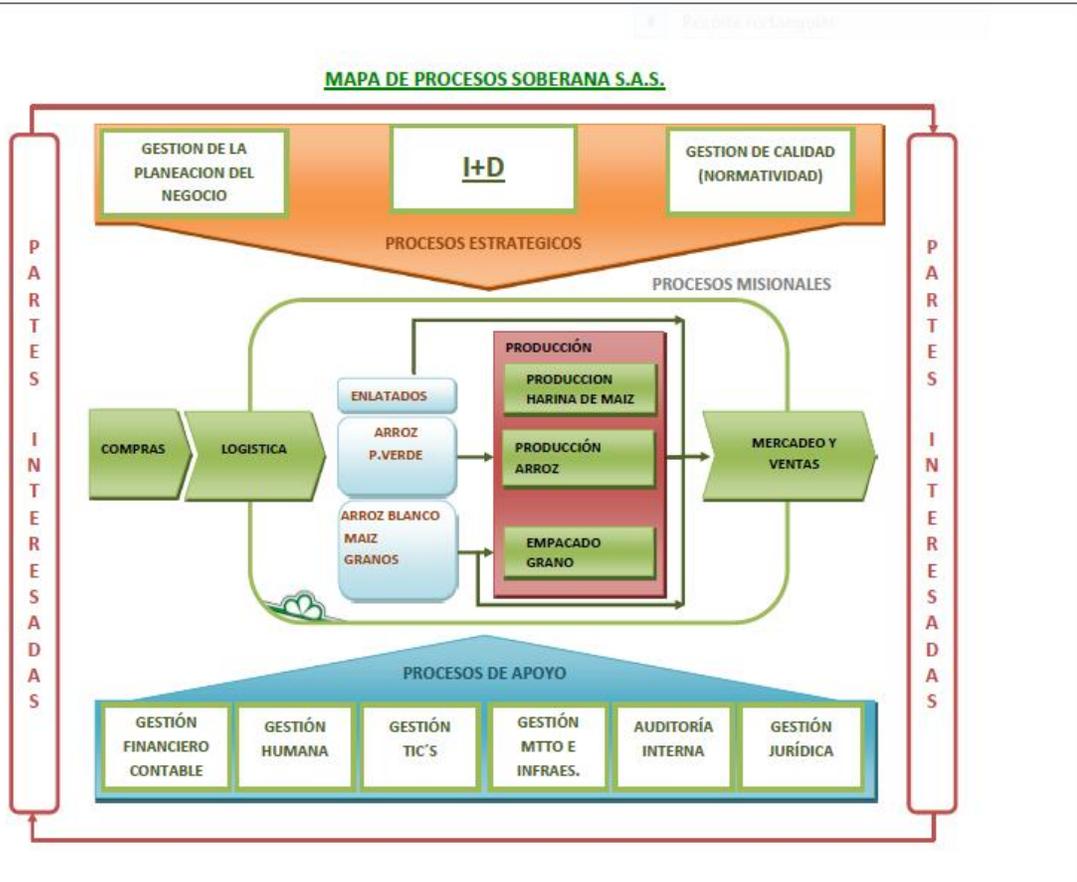
Valores

A continuación se mencionarán y explicarán los valores corporativos de LA SOBERANA S.A.S, los cuales son respeto, honestidad, organización, colaboración y comunicación. El respeto lo definen como “Reconocimiento del valor propio, como colaboradores de calidad, cumpliendo con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos, teniendo comportamientos serviciales, educados, siendo esmerado, disciplinado y pertinente”, la honestidad es el valor que “genera confianza, respeto, proyecta al personal dentro de la organización y nos lleva a cumplir con el correcto proceder en el desempeño de las labores y en todos los actos, involucra, desde cumplir con la jornada laboral, inmediatamente que se inicia según el horario, utilizando el tiempo para realizar las tareas propias del cargo, hasta el manejo de información, bienes y valores de la empresa.

En cuanto a organización la definen como aquella que “Se percibe en nuestro lugar de trabajo de forma organizada y nuestra presentación personal de manera ejecutiva y formal, construyendo un espacio agradable para todo el personal que ingresa a nuestra organización”, en cuanto a la colaboración es aquella que se ve cuando los trabajadores tienen que “Ayudar y servir de manera espontanea, aportando al que lo necesite, teniendo presente la responsabilidad y el proceso de crecimiento que cada uno tiene frente a sus compromisos laborales”. Finalmente la comunicación es el valor que se observa dentro de la empresa al “Tener la capacidad de escuchar con atención lo expresado por nuestro cliente interno y externo, para ofrecer acciones claras, definidas, con metas alcanzables y en un tiempo establecido, apoyándonos en medios como, teléfono, correo físico, correo electrónico el cual se debe revisar varias veces al día y la comunicación verbal”.

Organigrama

Según Thomson (2007) el organigrama se define como “ una presentación grafica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas aéreas que componen una empresa u organización”, por lo tanto a continuación se mostrará la estructura organizacional de La Soberana S.A.S



Diseño metodológico

Enfoque

La investigación cuantitativa según Sampieri (2006) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías”. En esta investigación se hará el uso de recolección de datos de tal manera que estos sean medibles y estandarizados, con el fin de analizar los resultados. Creswell (2005) Enfatiza que “los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema. Tales análisis se interpretan a la luz de las predicciones iniciales y estudios previos. La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.”

A raíz de los análisis con los que cuenta LA SOBERANA S.A.S, se indagó si contaba con previos a esta investigación; se encontró que se carece de estudios motivacionales y de satisfacción laboral. Este enfoque permitió mediante el análisis de los datos recolectados en las pruebas aplicadas, determinar los factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la permanencia y rotación de personal en la ya nombrada empresa

Nivel de investigación

Esta investigación permite recolectar información de manera conjunta, sobre los factores motivacionales, satisfacción laboral y como estos influyen en la permanencia y en la rotación al interior de LA SOBERANA S.A.S, conviene subrayar que Dnahnke (1989) define la investigación descriptiva como aquella que “ busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidad, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, es por esto que la investigación tras un análisis meticuloso de resultados de los instrumentos, permitió determinar cuáles son los factores que influyen en los empleados de LA SOBERANA S.A.S

Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental, pues según Sampieri (1991), una investigación no experimental son “los estudios que se realizan, sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” Las investigadoras no pretenden influir en los resultados de los análisis de los

cuestionarios de forma voluntaria pues de ser así los resultados no serían válidos ya que tienen manipulación de personas extrañas al ambiente investigado.

Población

La población es definida por Tamayo (1997) como “la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”; La SOBERANA S.A.S; empresa que cuenta con 625 Empleados a nivel nacional distribuidos en las siguientes sedes: Neiva, Sogamoso, Valledupar, Villavicencio, Apartadó, Itagüí, Barranquilla, Cali, Cereté, Fonseca, Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Bucaramanga, Cauca.

Esta empresa en su sede de Itagüí, la cual es la sede principal cuenta con un total de 114 empleados de los cuales 71 son mujeres, su rango de edad está entre los 21 y 62 años, en cuanto al nivel educativo este oscila entre bachiller, técnico, tecnólogo, universitario y profesional. La sede cuenta con 43 hombres quienes están entre los 22 y 65 años, su nivel académico está en básica secundaria, técnicos y profesionales.

Muestra

Se entiende por muestra “un grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico” Tamayo (1997). De los 114 empleados, se les aplicarán los instrumentos de manera aleatoria a 52 personas, del área administrativa y de servicios generales, de tal forma que no les impidieran la realización de sus tareas.

Es importante aclarar que LA SOBERANA S.A.S cuenta con sedes en todo el país, pero esta investigación no se realizó a nivel nacional, pues el área administrativa está ubicada en Itagüí. Para la encuesta de retiro, se tomó la totalidad de las encuestas aplicadas durante el año 2016.

Criterios de inclusión

Los requisitos que deben cumplir los empleados para la realización de dichas encuestas son:

Hacer parte de la sede de Itagüí

Vinculación directa con LA SOBERANA S.A.S, es decir que este no tenga contrato por medio de temporales o empresas terceras especializadas en reclutamiento y contratación masiva de personas.

Contar con el tiempo, disposición y honestidad para la elaboración de las encuestas ya mencionadas

Contar con más de un año de servicio en la empresa.

Firmar el consentimiento informado que indica la voluntad para participar en la investigación.

En el caso de encuesta de retiro, haberse desvinculado en el año 2016.

Criterio exclusión

Pertenecer a una sede diferente a Itagüí.

Tener vinculación de menos de un año de servicio.

Negarse a participar en el estudio

Tener una vinculación por temporal, prestación de servicio, contrato de aprendizaje.

instrumentos

Los instrumentos que ayudaran a recolectar la información que se requiere en la presente investigación serán:

Cuestionario de motivación en el trabajo (cmt)

CMT: Toro (1985) lo define como “un instrumento de motivación psicológico para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación”. Consta de tres partes :

Primera Parte: formada por 5 grupos de ítems. Donde cada grupo tiene a su vez 5 ítems y cada uno de estos está representado por un factor motivacional. Es importante esclarecer que esta primera parte ayuda a determinar las condiciones motivacionales internas. Los 5 factores motivacionales son: logro, poder, afiliación, auto- realización y reconocimiento.

Segunda parte: en esta se observa otro grupo de 25 ítems, correspondientes a los medios preferidos que tiene la persona para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. **Los factores motivacionales son:** dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de requisición y expectación.

Tercera parte: se encuentra 25 ítems distribuidos en 5 grupos que otorgan información correspondiente a las condiciones motivacionales externas, los factores motivacionales de este grupo son: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

Toro (1985) aclara que el CMT “no mide el componente de persistencia o vigor de la motivación, sino que se encarga de medir el componente de preferencia”

Encuestas de retiro

La encuesta de retiro permite determinar la rotación y el motivo de retiro de las personas, fue diseñada por el personal de talento humano de la empresa y contiene las siguientes preguntas:

Datos personales: En este la persona debe diligenciar, su nombre, su cargo, fecha de ingreso y fecha de retiro.

Motivo de retiro: donde la persona involucrada debe dar a conocer las razones por la cual no continúa en la empresa.

A que se va a dedicar al salir de la empresa: ya sea buscar trabajo, estudiar, otra propuesta de empleo, a dedicarse a su familia.

Calificación de relaciones interpersonales: donde debe calificar de 1 a 5, donde 1 es malo y 5 es excelente, las relaciones con el jefe, compañeros y personal a cargo.

Ambiente laboral: estructura de la oficina, implementos de trabajo.

Posibilidades de avanzar al interior de la empresa: oportunidades otorgadas por ella misma al personal para ascender de cargo.

Beneficios que da la empresa.

Sugerencias para el área de trabajo y LA SOBERANA S.A.S

Encuesta de satisfacción laboral

Se construyó una encuesta compuesta por cuatro categorías correspondientes a los aspectos que Robbins (1996) define como los factores de satisfacción que influyen al individuo en cuanto a la actitud que este adopta hacia su trabajo, las cuales son: trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo dignas y apoyo de colegas; al interior de estas categorías son enunciados cinco elementos directamente relacionados con ellas; por ejemplo al interior de la categoría “trabajo desafiante” se enuncian elementos como el nivel de ajuste que tienen las tareas que se realizan con el cargo que la persona ocupa, o como el trabajo motiva a la persona para buscar nuevas soluciones cuando estas son requeridas. De acuerdo con lo anterior la encuesta requiere que el empleado califique de uno a cinco como cada uno de estos elementos

los cuales son enunciados como situaciones, están en acuerdo o desacuerdo con su situación laboral, para lo cual las cinco opciones de respuesta son: 5, equivale a “Muy de acuerdo”; 4, equivale a “de acuerdo”; 3, equivale a “ni acuerdo ni desacuerdo”; 2, equivale a “Desacuerdo”; 1, equivale a Muy en desacuerdo.

Este tipo de encuesta en las cuales son presentadas estas opciones de respuesta donde se califica de uno a cinco, son llamados escala Tipo Likert, el cual según Sampieri (2010) consiste en un conjunto de items los cuales se presentan a modo de afirmaciones o juicios ante los cuales es requerida la reacción del sujeto encuestado, reacción la cual es manifestada mediante una puntuación dada por medio de un valor numérico, valor que en este caso representa, como ya se mencionó la congruencia entre el enunciado y la situación laboral del empleado.

Consideraciones éticas

Esta investigación se guió según el Artículo 9° de los derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del psicólogo contenidos en la Ley 1090 del 2006, donde quienes la elaboren tendrán en cuenta “guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervengan, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo los casos contemplados por las disposiciones legales”, en tanto a lo anterior los investigadores deberán guardar reserva sobre la identidad de las personas que realizaran la encuesta, además de tener absoluta reserva sobre los resultados de dicha investigación.

Además se llevó registro de todo aquello que confiere con la investigación, pues de esta manera le será más fácil comprobar y dar pruebas físicas de los resultados de esta. Los profesionales deberán tener el secreto profesional sobre cualquier acto que se realice o dato que la empresa considere confidencial y que nadie lo deba saber.

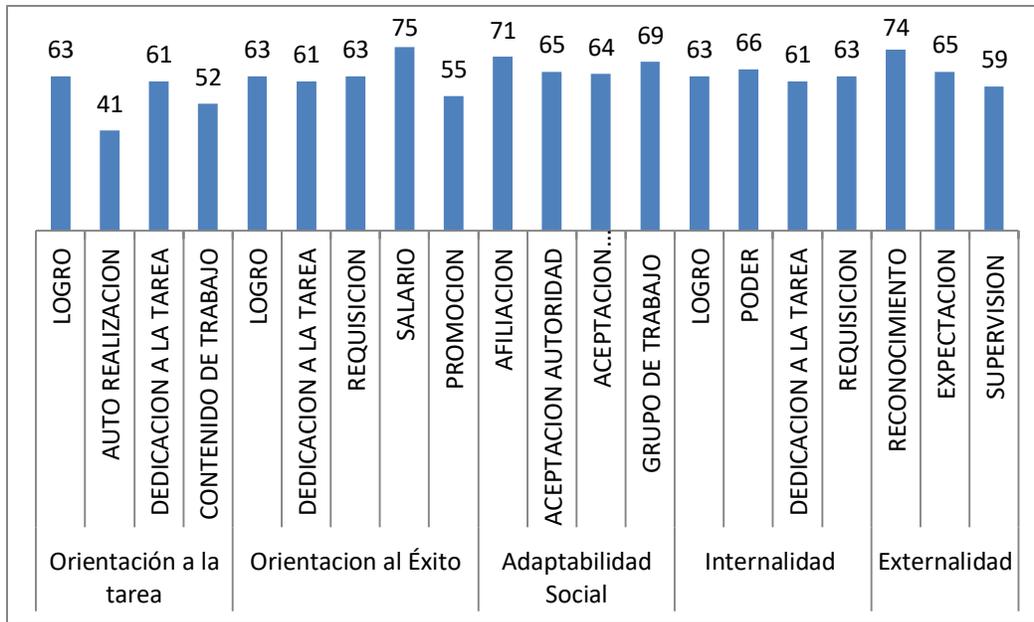
En el ejercicio de la investigación también se les aclaró a los participantes que todo lo que confiere a la aplicación de pruebas y aplicación de encuestas fue de forma voluntaria y el derecho a conocer los resultados y retroalimentación en tal caso de que se requiera. Se contó con consentimiento informado y la autorización de la entidad la cual se anexa.

Presentación de resultados

A continuación serán presentados por medio de gráficos los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados en la recolección de datos. En primer lugar serán expuestos los resultados obtenidos en el CMT.

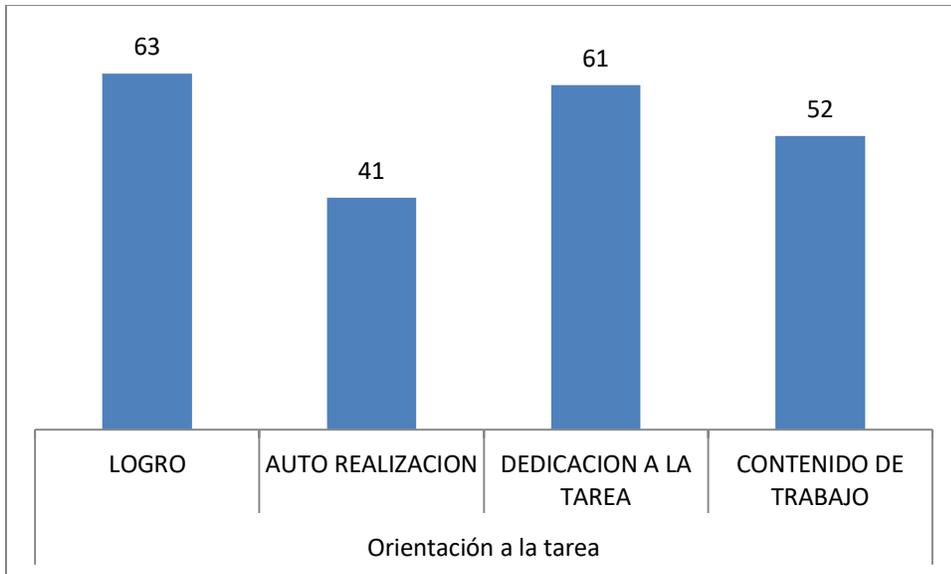
Cuestionario de motivación en el trabajo

Grafico I. Tabla general factores de segundo orden



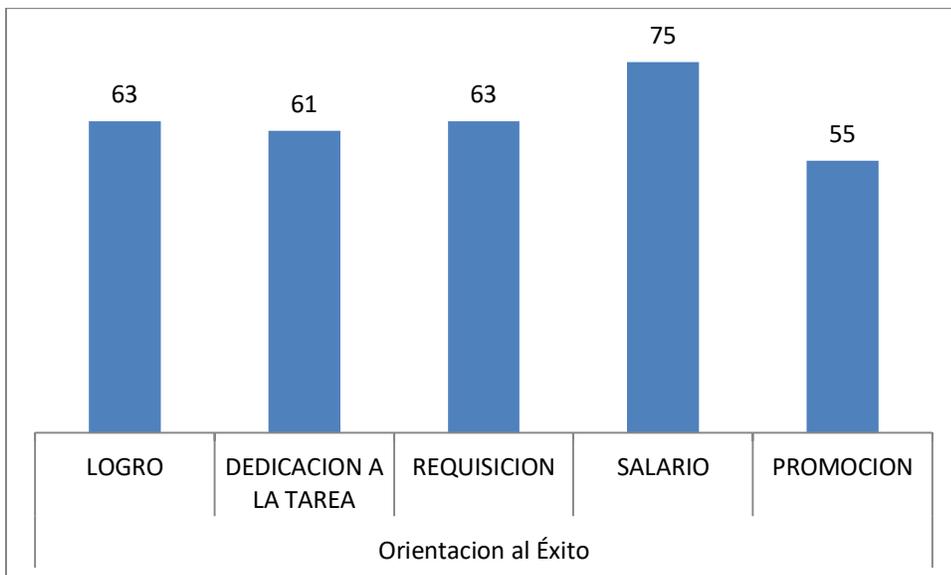
Esta tabla permite evidenciar que de todas las variables evaluadas por los FSO la que obtuvo más puntaje fue “salario” con un valor de 75, la cual corresponde al factor “orientación al éxito”, mientras que la que obtuvo menos puntaje fue autorrealización con un valor de 41, correspondiendo este al FSO orientación a la tarea.

Gráfico II. Factor De Segundo Orden “Orientación a la tarea”.



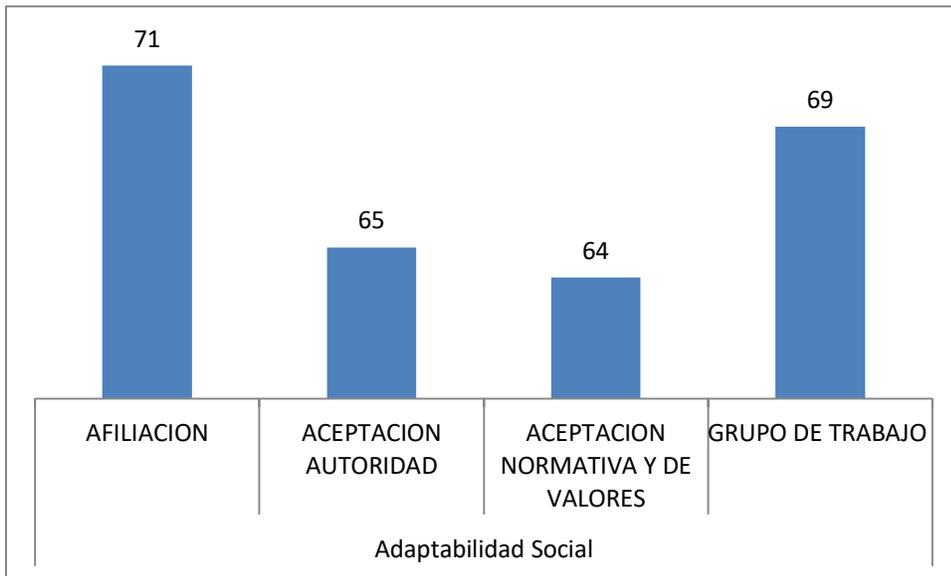
En este grafico se observa como la variable “logro” tiene el puntaje más alto 63, continuando así con “dedicación a la tarea” con un puntaje de 61, siguiendo con “contenido de trabajo” 52 y por último y con el menor valor se tiene la variable “autorrealización” con 41.

Gráfico III. Factor de segundo orden “orientación al éxito”.



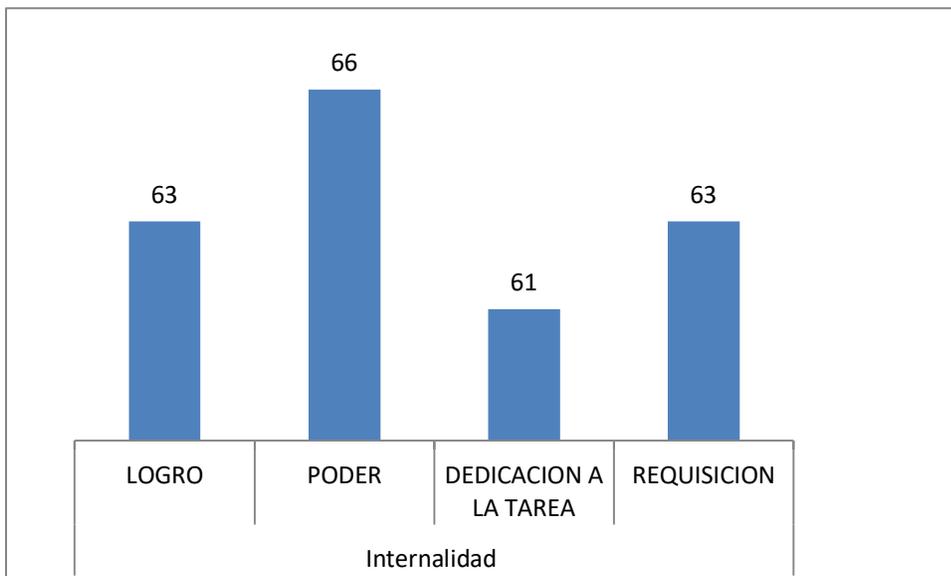
Este FSO está conformado por las variables “salario” la cual tiene un puntajes de 75, “requisición y logro” puntúan los mismo 63, en un orden de mayor a menor tenemos también a “dedicación a la tarea” con 61 y finalizamos con el menor el cual es “promoción” con 55.

Grafico IV. Factor de segundo orden “adaptabilidad social”



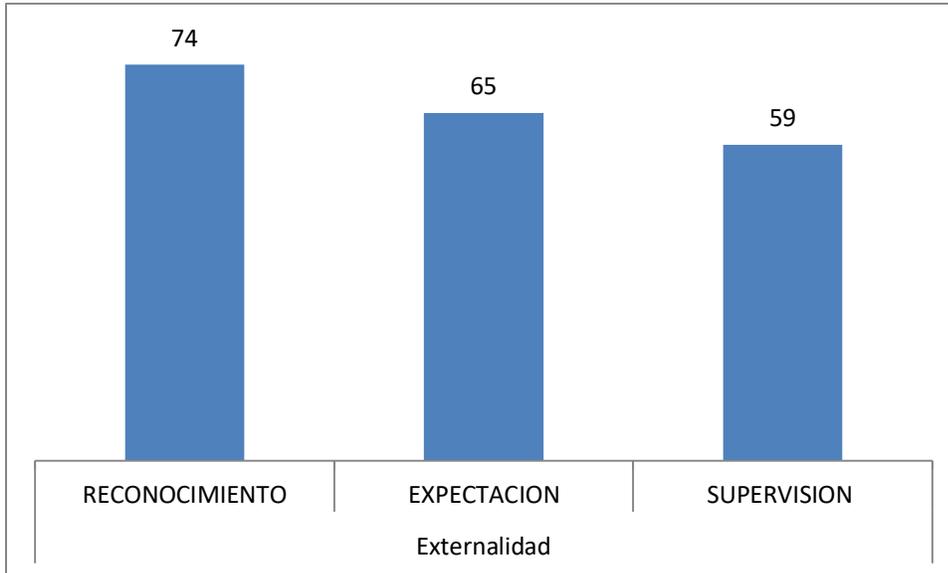
Como se visualiza en la gráfica la variable con puntaje más alto es “afiliación” con 71, sigue con 69 “grupo de trabajo”, “aceptación a la autoridad” con 65 y finalizamos con el menor valor que es 64, perteneciente a “aceptación normativa y de valores”.

Grafico V. Factor de segundo orden “internalidad”.



La variable que compone a este FSO con mayor puntaje es “poder” con 66, la siguiente es “logro y requisición” con 63 y finaliza “dedicación a la tarea” con 61.

Grafico V1. Factor de segundo orden “externalidad”

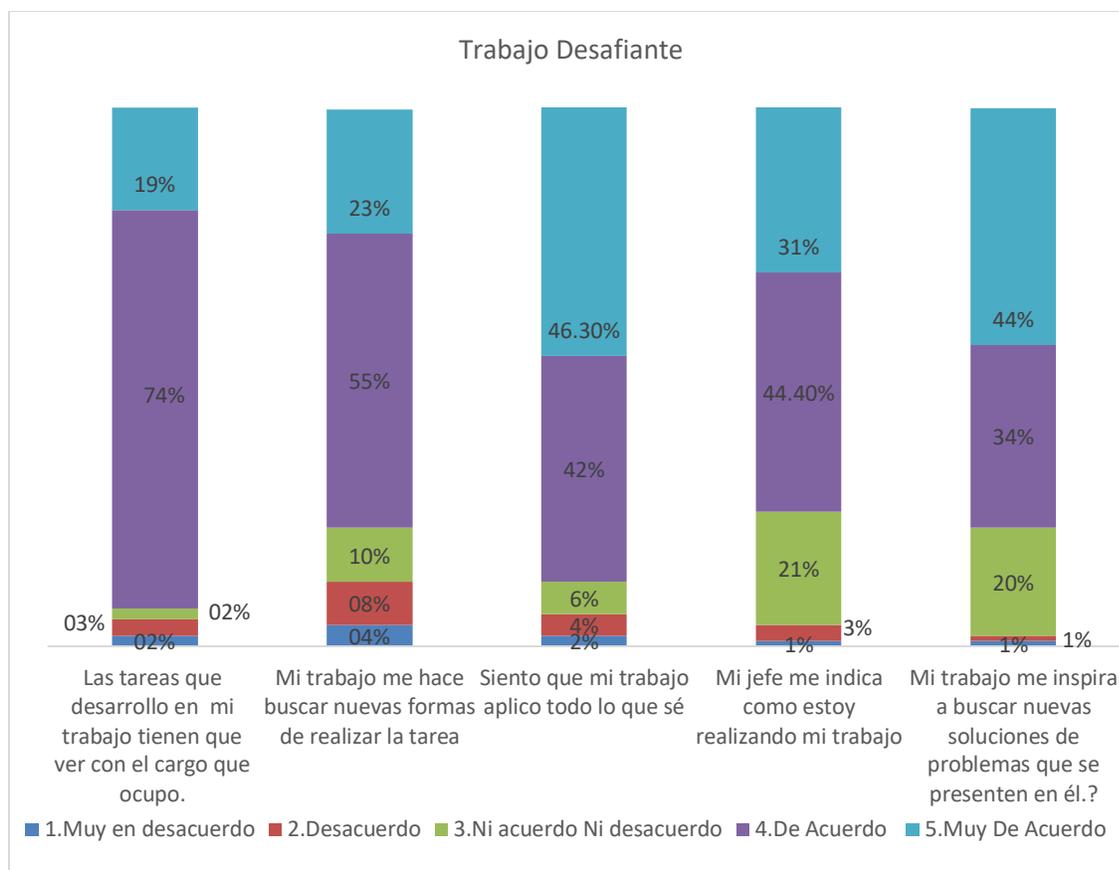


Se demuestra en la gráfica que las variables que conforman este Factor tienen un puntaje de 74 para “reconocimiento”, 65 para “expectación” y 59 para “supervisión”

Encuesta de satisfacción laboral

A continuación se expondrán los gráficos de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral realizada a 52 personas de LA SOBERANA S.A.S, la presentación de estos se hará teniendo en cuenta los resultados más relevantes en las preguntas que componen los cuatro factores evaluados de satisfacción laboral al interior de la compañía.

Grafico VII. Trabajo Desafiante



La pregunta ¿las tareas que desarrollo en mi trabajo tienen que ver con el cargo que ocupo? Tiene un puntaje de un 74% de acuerdo, 19% muy de acuerdo, 02% ni acuerdo ni desacuerdo, 03% desacuerdo y 02% muy en desacuerdo.

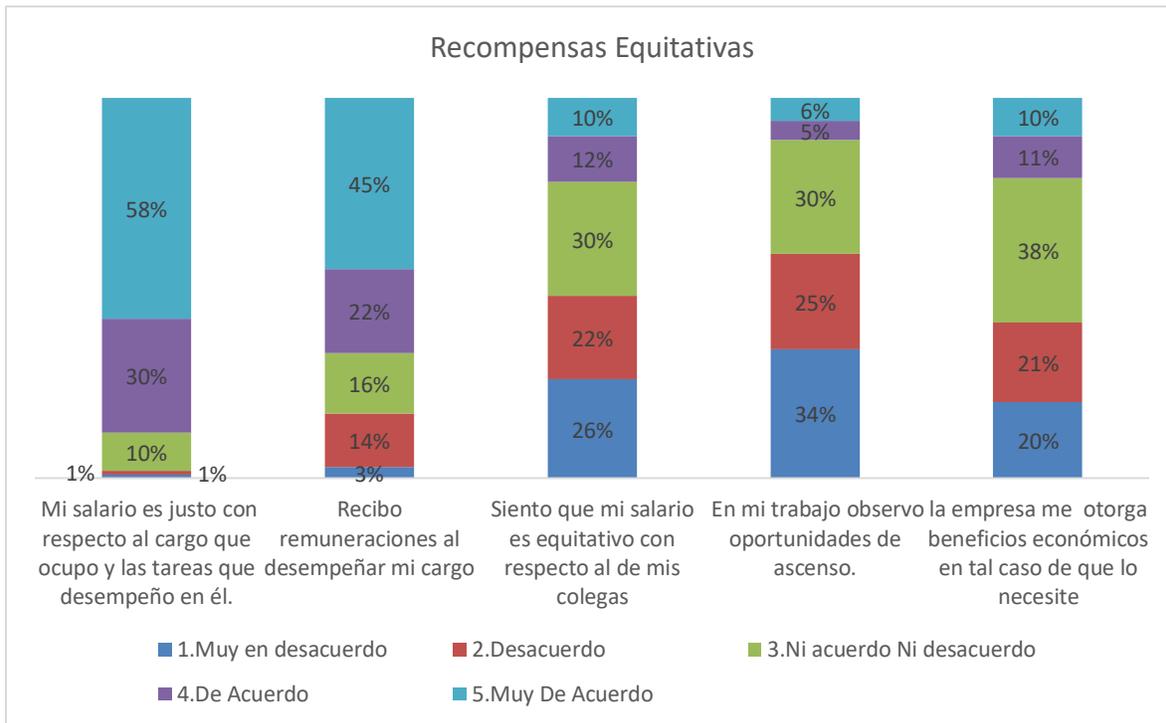
Con respecto a la pregunta ¿mi trabajo me hace buscar nuevas formas de realizar la tarea? Se halló un resultado de 55% de acuerdo, 23% muy de acuerdo, 10% ni acuerdo ni des acuerdo, 08% desacuerdo, 04% muy en desacuerdo.

Continuando con la pregunta ¿siento que mi trabajo aplico todo lo que se? Hubo puntajes de 46.30% muy de acuerdo, 42% de acuerdo, 6% ni acuerdo ni desacuerdo, 4% desacuerdo y 2% muy en desacuerdo.

Par a la pregunta ¿mi jefe me indica como estoy realizando mi trabajo? Los puntajes fueron, 44.40% de acuerdo ,31% muy de acuerdo, 21% ni acuerdo ni desacuerdo, 3% desacuerdo y 1% muy en desacuerdo.

Para finalizar la pregunta ¿mi trabajo me inspira a buscar nuevas soluciones de problemas que se presentan en el 44% muy de acuerdo , 34% de acuerdo 20% ni acuerdo ni desacuerdo , 1% desacuerdo y 1% muy en desacuerdo.

Grafica VIII. Recompensas equitativas



Pregunta número uno ¿mi salario es justo con respecto al cargo que ocupo y las tareas que desempeño en él? 58% muy de acuerdo, 30% de acuerdo, 10% ni acuerdo ni desacuerdo, 1% desacuerdo y 1 % muy en desacuerdo.

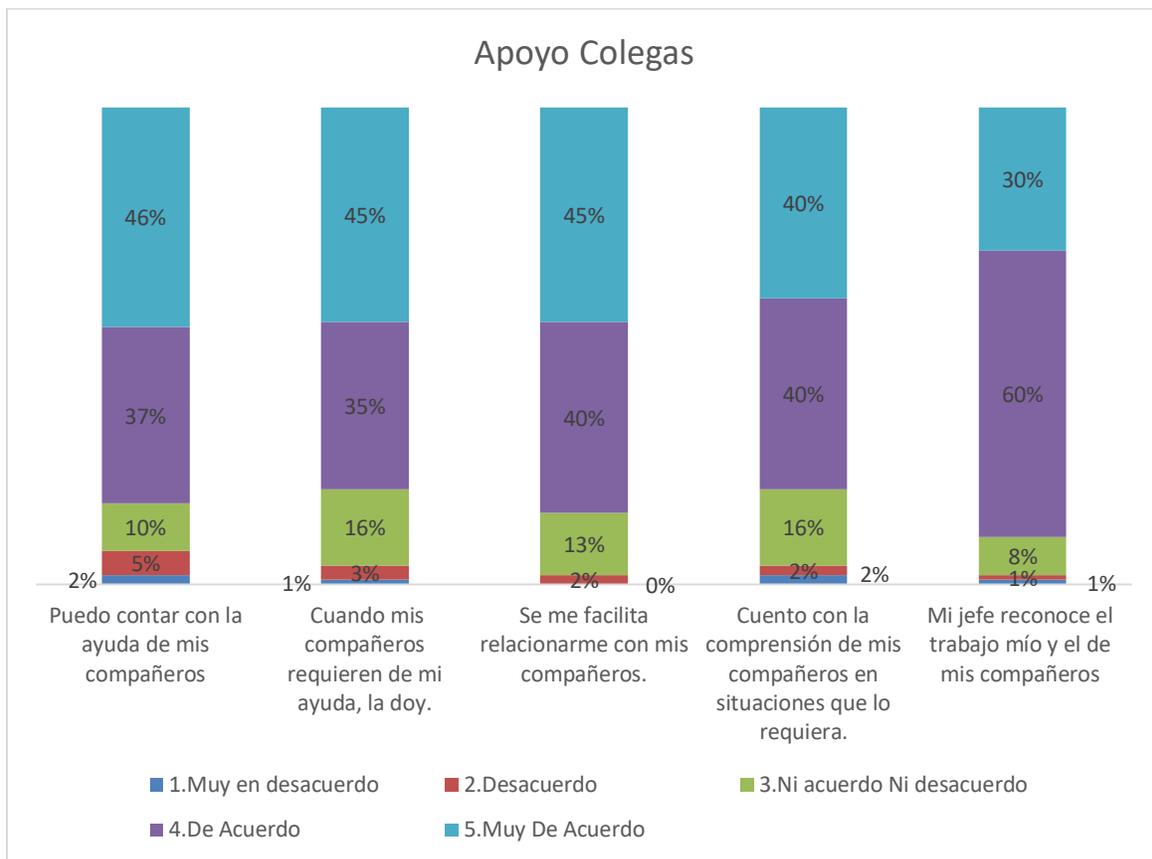
En la siguiente pregunta ¿recibo remuneraciones al desempeñar mi cargo? Los resultados fueron 45% muy de acuerdo, 22% de acuerdo, 16% ni acuerdo ni desacuerdo, 14%desacuerdo y3% muy en desacuerdo.

De acuerdo a la pregunta ¿siento que mi salario es equitativo con respecto al de mis colegas? Un 30% ni acuerdo ni desacuerdo, 26% muy en desacuerdo ,22% desacuerdo y 10% muy de acuerdo.

Para continuar, ¿en mi trabajo observo oportunidades de ascenso? Se evidencia que los resultados fueron 34% muy en desacuerdo, 30 % ni acuerdo ni desacuerdo, 25%deacuerdo, 6% muy de acuerdo y 5% de acuerdo.

Finalizando ¿la empresa me otorga beneficios económicos en tal caso de que lo necesite? El porcentaje de las respuestas fueron 38% ni acuerdo ni desacuerdo, 21% desacuerdo, 20% muy en desacuerdo ,11% de acuerdo y 10% muy de acuerdo.

Grafica IX. Apoyo colegas



En cuanto a la pregunta puedo contar con la ayuda de mis compañeros se arrojan resultados del 46% muy de acuerdo, 37% de acuerdo , 10% ni acuerdo ni desacuerdo , 5% desacuerdo y 2 % muy desacuerdo.

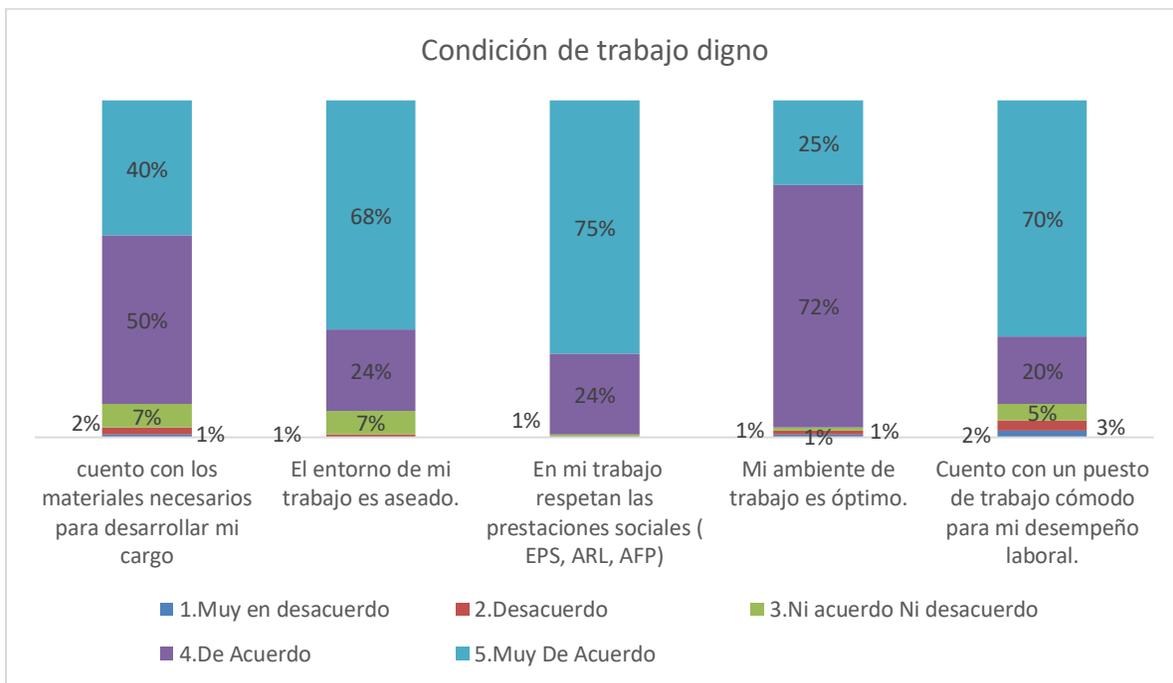
Al momento de preguntar si mis compañeros requieren de mi ayuda la doy , se obtuvo un 45% para muy de acuerdo , 35% de acuerdo , 16% ni acuerdo ni desacuerdo , 3% desacuerdo , 1% muy desacuerdo.

Al indagar sobre la facilidad para relacionarse con sus compañeros se evidencia que un 45% muy de acuerdo, 40% de acuerdo, 13% ni acuerdo ni desacuerdo, 2% desacuerdo y 0% muy desacuerdo.

Los empleados al preguntarles por la comprensión de sus compañeros en las situaciones que requieran de ello respondieron el 40% para muy de acuerdo, 40% para de acuerdo 16% ni acuerdo ni desacuerdo 2% desacuerdo y 2% muy desacuerdo.

El reconocimiento que tiene el jefe frente al trabajo que realizan los empleados es de 60% para de acuerdo, 30% muy de acuerdo, 8% ni acuerdo ni desacuerdo 1% desacuerdo y 1% muy desacuerdo.

Grafico X. Condiciones de trabajo digno



En cuanto a los materiales que necesitan las personas para desarrollar su cargo se logra evidenciar que un 50% de acuerdo, 40% muy de acuerdo, 7% ni acuerdo ni desacuerdo, 2% desacuerdo, 1% muy en desacuerdo.

Se encuentra aseado el entorno de trabajo 68% muy de acuerdo, 24% de acuerdo, 7% ni acuerdo ni desacuerdo y 1% desacuerdo.

En el ámbito laboral se respetan las prestaciones sociales (EPS, ARL, AFP) 75% muy de acuerdo, 24% de acuerdo y 1% ni acuerdo ni desacuerdo.

Los empleados cuentan con un ámbito de trabajo óptimo, tuvo un resultado de 72% de acuerdo, 25% muy de acuerdo, 1% ni acuerdo ni desacuerdo, 1% desacuerdo y 1% muy desacuerdo.

Cuenta con un puesto de trabajo como para realizar la labor, los empleados respondieron 70% muy de acuerdo, 20% de acuerdo, 5% ni acuerdo ni desacuerdo, 3% desacuerdo, y 2% muy desacuerdo.

Entrevista retiro

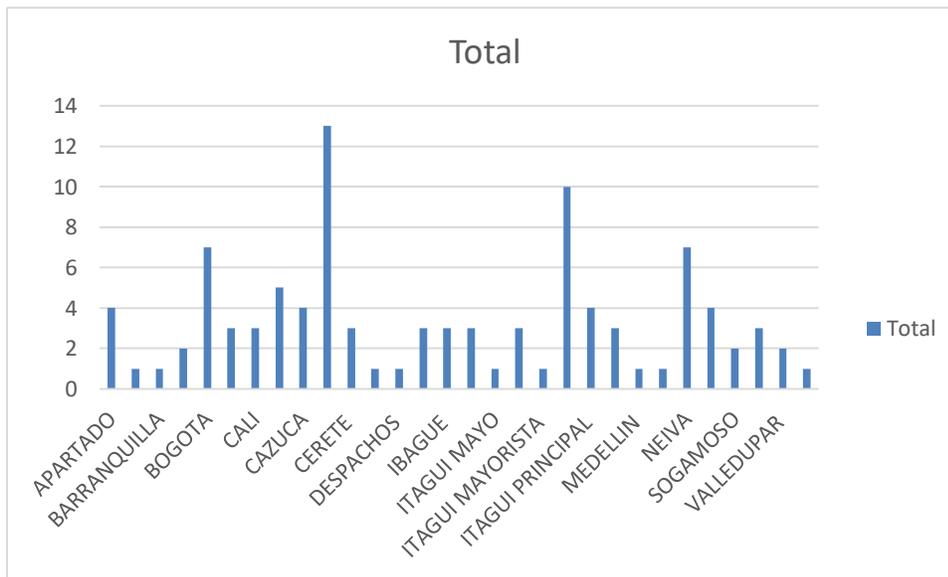
A continuación se mostrarán y se hablara sobre los resultados que arrojaron las entrevistas de retiro, principalmente se hizo un recuento de los motivos de retiro más frecuentes a nivel nacional, al interior de LA SOBERANA S.A.S, donde encontramos que los que más se observan son: Retiro voluntario, despido sin justa causa, y terminación de contrato por obra o labor.

Grafico XI. Motivos de retiro.

investigación. En cuanto al perfil de promotora se refieren inconvenientes con sus jefes directos; también buscan nuevas oportunidades económicas que le permitan mejorar su calidad de vida.

Finalizando con el resultado de las entrevistas de retiro se logró obtener la ciudad en la que más se observaba este fenómeno, se tuvo en cuenta todo el personal que renunció dentro de la compañía; a continuación se mostraran las sedes con más nivel de rotación a nivel país:

Grafico XIII. Ciudades con mayor rotación.



Como se puede observar en los gráficos anteriores en la sede de Itagüí principal, no hay nivel de rotación alto, vale aclarar que en el gráfico se observa que la sede con más nivel de rotación es Cereté, por lo tanto no se profundizó las causas de la rotación.

En la sede Itagüí principal se presente una rotación baja, los cargos que rotación cierta frecuencia son promotoras practicantes quienes tienen como motivo de retiro: voluntarios y por justa causa.

Análisis de resultados CMT

Los factores de segundo orden definen como “un constructo motivacional integrado por un conjunto de factores afines que describen una dimensión amplia de la estructura amplia interna, y que es capaz de explicar una cierta gama de posibilidades de conducta.” (Toro, 1998) ,

siendo estos: orientación a la tarea, orientación al éxito, adaptabilidad social, internalidad y externalidad.

A continuación se expondrán los resultados de los FSO (factores de segundo orden) del CMT aplicado a una población de 52 personas, todas estas hacen parte de la sede de Itagüí de la empresa LA SOBERANA S.A.S. en primera instancia se tuvieron en cuenta los resultados de la sumatoria de cada variable por persona, divida la muestra de las personas que realizaron la encuesta

Se puede determinar que los FSO que más relevancia tienen al interior de LA SOBERANA S.A.S es Orientación al éxito y externalidad. En cuanto a orientación al éxito se debe exponer que este está compuesto por cinco variables siendo estas: logro, dedicación a la tarea, requisición salario y promoción, la más relevante que conforma este FSO es salario, puntuando 75, la persona con este factor bien desarrollado tiende a alcanzar el éxito, lo que se propone y mediante este también busca destacarse en ello. Para las personas de LA SOBERANA S.A.S lograr sus resultados dependen de la sumatoria de todos sus esfuerzos, dedicación, de persistencia y el interés que tienen ellos por promoverla. La remuneración y los ascensos de trabajo vendrían a ser una consecuencia de sus logros y éxitos, es por esto que la variable de salario se encuentra como la más elevada de todos los resultados en la empresa.

Por otro lado la “orientación al éxito” también determina que las personas son ambiciosas, pero ambiciosas por metas, por éxito y todo aquello que le sume para poder ver sus esfuerzos hechos realidad mediante resultados, el personal de LA SOBERANA S.A.S son personas seguras de sí, deseosas de triunfo, y de excelencia al interior de la empresa.

Agregando a lo anterior nos permitimos afirmar con base a (Toro,1996) que la idea de éxito personal dificulta la participación o cooperación en el equipo de trabajo, quien es orientado al éxito tiende a ser una persona solitaria y competitiva.

Ahora veamos el factor de segundo orden más relevante en la gráfica general de los FSO el cual es externalidad, conformado por las variables, reconocimiento, expectación, y supervisión, este factor nos permite determinar que los trabajadores en LA SOBERANA S.A.S

, están dispuestos a obtener atención y reconocimiento de sus jefes, es por esto que el conocimiento se encuentra como la variable más alta que conforma este FSO, con un puntaje de 74, permitiendo también afirmar según lo expuesto por (Toro, 1996) que las personas que tienen la externalidad como un factor desarrollado tienden a ser un tanto tolerantes, convencidas de que lo que suceda o no en el trabajo no depende de su voluntad, a diferencia de la persona con orientación al éxito que es motivada por remuneración salarial, la persona con externalidad es motivada por el reconocimiento que su jefe hagan debido a su arduo esfuerzo, lo que la convierte en una persona poco ambiciosa, tolerante a todo altibajo que se presente, y sobre todo una persona pasiva.

A propósito de los FSO resultantes al interior de los encuestados, se evidencia la “orientación a la tarea” conformada por las variables: logro, auto-realización, dedicación a la tarea, y contenido del trabajo. El factor mencionado está constituido por juicios, sentimientos y orientación de la persona por responder y actuar de manera constante con su labor y el contenido de la misma.

Quien desarrolla de manera favorable este FSO es una persona que muestra interés por aplicar su conocimiento y experiencia en el trabajo. Tiene una tendencia a ser autónomo en el desarrollo de su labor, busca el éxito en la realización del mismo, es así que desarrolla un sentido de responsabilidad y compromiso por lo que se le asigna. Según el resultado visto en la tabla, se permite dimensionar que esta es una compañía con interés por la realización efectiva de sus tareas lo cual los conlleva a obtener logros a nivel organizacional, teniendo así la variable “logro” como la más puntuada de este FSO, es decir, quienes hacen parte de ella son comprometidos con el trabajo y orientados al mismo, son personas con alto rendimiento frente a las tareas que sus funciones designan, con las habilidades necesarias y desarrolladas favorablemente, esto se demuestra en la variable logro, pues la persona está orientada a siempre ser excelente y orientada a cumplir metas, orientada al desarrollo positivo de la tarea.

Como se advierte en los párrafos anteriores ya se mencionaron algunos de los FSO resultantes del CMT aplicado a la población de trabajadores en LA SOBERANA S.A.S cabe mencionar el factor de “adaptabilidad social” conformado por las variables: afiliación, autoridad, aceptación de normas y valores, grupo de trabajo. Este factor describe a persona que es capaz de acoplar su conducta a la filosofía que se vive en la organización, siendo estas, misión, visión,

reglamento interno, valores corporativos, metas y objetivos organizacionales. A su vez este factor describe a una persona que acata las instrucciones de quien es su autoridad al interior de la compañía, el trabajo en equipo es su fuerte y siempre está dispuesta hacerlo, le gusta el contacto con las personas y la buena relación con las personas en el trabajo, es por esto que la variable de “afiliación” se encuentra como la más alta, pues esto quiere decir que para la persona es importante conservar las relaciones interpersonales al interior de la empresa, es alguien que las valora y siempre está en pro de evitar cualquier cosa que esté en contra de lo estipulado por los jefes; por lo que se permite afirmar que en LA SOBERANA S.A.S las personas están dispuestas a cumplir con lo que la compañía les solicita realizar, no solo tareas a desempeñar en la labor sino también el cumplimiento de la filosofía que caracteriza la empresa. Este factor permite visualizar si en la compañía hay o no colectividad entre los grupos de trabajo, además también determina qué tan adaptativos son las personas que hay en la compañía.

Para continuar se hablará de la “integralidad”, este es el último FSO conformado por las variables: logro, poder, dedicación a la tarea, requisición. Este factor de segundo orden determina que en esta compañía hay personas seguras de sí, orientadas a la acción, trabajadores que se esfuerzan y que asumen los retos y las responsabilidades que la labor requiere, este FSO también determina competitividad en la población investigada, pues buscan oportunidad de tener dominio, control o influencia para poder alcanzar sus objetivos, es debido a esto que se observa la variable “poder” con el puntaje más elevado pues esta es la que se manifiesta cuando la persona quiere ejercer dominio no solo sobre personas sino también sobre situaciones que les permiten mantener el control de las personas a través de las recompensas o incentivos. Este FSO permite que la persona se posicione como un ente controlador de su propia vida y de su destino, es decir que las personas de LA SOBERANA S.A.S son personas seguras de sí, controlan o buscan tener control en los diferentes ámbitos de sus vidas.

Análisis de resultados encuesta de satisfacción

A partir de los resultados arrojados por la encuesta, la cual mide cuatro diferentes sub factores de satisfacción laboral, se evidenció que uno de estos sub factores el cual es llamado “trabajo desafiante” y que es aquel que le ofrece al trabajador la necesidad de utilizar y desarrollar todas sus habilidades adquiridas y aprendidas en la academia y en la experiencia, resulta relevante, ya que las variables que en este se incluyen, las cuales son presentadas a

manera de pregunta o afirmación, obtuvieron todas un puntaje mayor en la opción de respuesta “De acuerdo” frente a las demás opciones de respuesta, es decir, en cuanto a la primera pregunta el 74.1% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que las tareas que realiza están acorde con su cargo, lo que quiere decir que el personal de la compañía realiza tareas que considera son propias de su cargo, lo cual a su vez podría interpretarse como que estas tareas dependen de las competencias que cada uno posee para confrontarlo.

Siguiendo con el mismo sub factor, se encuentra la segunda pregunta , ¿el trabajo me hace buscar nuevas formas de realizar la tarea?, pregunta en cual la mayoría de los encuestados , es decir un 54.7%, dio como respuesta “de acuerdo”, lo que permite deducir que aunque el empleado cuenta con las herramientas que su cargo requiere para el rendimiento satisfactorio de este, si ocasionalmente estas herramientas de apoyo se agotan , ellos mismos cuentan con la capacidad de buscar alternativas y materiales con los que no contaban, y tienden a emprender la búsqueda de estos para poder desempeñar efectivamente lo que su cargo requiere. Siguiendo con la tercera pregunta, que hace alusión a si el empleado considera que aplica sus conocimientos en el cargo que ocupa, a lo cual el 46.3% contestó “muy de acuerdo”, resultado del cual se puede deducir que el empleado asume que conoce el cargo y que además cuenta con los conocimientos apropiados para desempeñarlo, incluso se podría decir que esas personas que manifestaron estar muy de acuerdo fueron apropiadamente seleccionadas para el cargo que ocupan, sin embargo resulta importante resaltar que en comparación con los resultados de las dos primeras preguntas esta obtuvo un puntaje medianamente bajo, permitiendo concluir que aunque el personal de la compañía realice sus tareas de manera efectiva y además haga uso eficiente de las herramientas que posee y de las alternativas , existe un porcentaje alto de empleados ocupando cargos para los cuales quizás están preparados académica y profesionalmente, sin embargo las funciones del cargo no demandan que este conocimiento sea llevado a la práctica.

La retroalimentación es otra de las variables medidas por el sub factor “trabajo desafiante” , esta es entendida como la manera en la que el jefe da a saber a sus empleados si está logrando o no el trabajo propuesto y si se está cumpliendo con las expectativas propias del desempeño del cargo, y en la cual se halló que el 44.4% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo”, lo cual significa que los trabajadores reciben retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos a la hora de determinar si estos están cumpliendo o no lo que se espera de ellos,

permitiendo además deducir que los jefes hacen seguimiento constante a los resultados obtenidos por aquellas personas que tienen a cargo.

Ahora bien, por otro lado se observa que el segundo factor de satisfacción laboral evaluado el cual es “recompensas equitativas”, siendo estas los pagos, los incentivos y los beneficios otorgados por la organización, a su vez las recompensas y el reconocimiento son importantes puesto que influyen en los empleados de tal manera que el nivel de desempeño de estos es más alto, es debido a esto que los resultados que surgieron al preguntarle a los empleados ¿ su salario es justo con respecto al cargo que ocupo y las tareas que desempeño en él? Fueron de 58% respondiendo en “muy de acuerdo” y 30% en de acuerdo permitiendo así determinar que LA SOBERANA S.A.S le otorga un salario equitativo con respecto a las funciones que su cago requiere, permitiendo así que estos satisfagan sus necesidades, es por esto que la empresa está siempre en pro de crecimiento ya que las recompensas salariales hace que las personas tengan más sentido de pertenencia hacia la compañía, ganas de asistir a la labor y ser más efectivos. A su vez se hizo también una pregunta para medir este factor de satisfacción laboral, la cual es ¿recibo remuneraciones al desempeñar mi cargo? Donde el 45% del personal encuestado respondió “muy de acuerdo” lo cual permite determinar que hay coherencia en cuanto a las recompensas salariales haciendo así que la empresa sea equitativa con todas las personas que laboran en ella, evidenciando esta afirmación con el resultado de la pregunta ¿siento que mi salario es equitativo con respecto al de mis colega? Donde el resultado es un 30% en “ni acuerdo ni desacuerdo”.

A partir del resultado que surgió cuando se cuestionó por las oportunidades de ascenso brinda la empresa a sus trabajadores, donde 34% respondieron “muy desacuerdo”, permitiendo así inducir que la compañía si otorga ascensos pero no de manera reiterativa, esto se pude dar porque en ella ya hay perfiles y cargos estipulados para el personal, es importante aclarar que no se impiden estos. Los empleados lo podrían calificar así porque se encuentran satisfechos en su cargo y en su puesto que no ven la necesidad de ascender o simplemente ya ascendieron lo necesario con respecto a sus anhelos de crecimiento a nivel organizacional.

Por otro lado los beneficios económicos que la compañía les brinda a los trabajadores fue también una pregunta a realizar donde ellos respondieron “ni acuerdo ni desacuerdo” un 38%, siendo esto una respuesta ambigua, donde ellos expresan existencia de ello pero a su vez no lo

consideran algo tan importante como para determinar su satisfacción laboral, otorgándole así mayor importancia a todo lo que tenga que ver con remuneración salarial.

Continuando con el análisis de resultados otro factor es apoyo entre colegas, para esta se tuvo en cuenta preguntas tales como ¿puedo contar con la ayuda de mis compañeros? Puntuando con un 46% “muy de acuerdo”, permitiendo este valor afirmar que hay buenas relaciones interpersonales a nivel laboral, estos saben que pueden contar con sus compañeros para cualquier adversidad que su cargue genere. A su vez también se preguntó por ¿la ayuda que brindo a mis compañeros cuando estos la requieren? Puntuando 45% en “muy de acuerdo”, encontrando coherencia en ambas preguntas, debido a que se ve la colaboración de parte mutua en los grupos de trabajo, por lo cual se afirma que el apoyo entre colegas al interior de la empresa y la satisfacción que esto les genera es positivo. La facilidad que ellos tienen para relacionarse entre ellos, también fue evaluado mediante la pregunta, ¿se me facilita relacionarme con mis compañeros?, respondiendo así a ello un 45% “muy de acuerdo”, significando así que hay buena relación entre ellos, y comunicación asertiva. Sumando a las preguntas realizadas para determinar el apoyo entre colegas, ¿cuento con la comprensión de mis compañeros en situaciones que lo requieran? Fue una de las preguntas que permitieron determinar la satisfacción Respondieron un 40% “muy de acuerdo”, como se ha mencionado la relación que se observa en la compañía para ellos genera satisfacción, cuentan con sus compañeros para lo que se les presente a nivel laboral y a nivel personal, esto también determina solidaridad en la compañía, el apoyo del jefe no es menos importante a la hora de evaluar la satisfacción en la compañía, considerando a este como un “colega” más que guía su equipo de trabajo a alcanzar una meta u objetivo trazado, por lo tanto se preguntó acerca de si ¿el empleado considera que el jefe reconoce el trabajo de él y sus compañeros? Puntuando un 60% “de acuerdo” donde se puede decir que el liderazgo en la empresa es positivo frente a la relación jefe, empleado, fomentando por los resultados anteriores el trabajo en equipo y la colaboración entre ellos mismos, logrando así que sean proactivos, en suma a esto también se afirma que los jefes incitan a los empleados mediante el trabajo en equipo y sus recompensas a que hagan un esfuerzo exitoso para así lograr los objetivos laborales y obtener lo que la empresa les ofrece como recompensa.

Finalizando con el análisis de satisfacción laboral el último de estos fue condiciones de trabajo digno, donde los empleados de las compañías expresan si estas le propician aspectos al ser humano herramientas que influyen en la calidad de vida de las personas, siendo estas afiliaciones a EPS, ARL, AFP y caja de compensación, a su vez el trabajo digno también se denota cuando el entorno y el ambiente son óptimos para desempeñarse en el cargo, la afirmación anterior en la compañía investigada dio resultados satisfactorios; a los empleados se les pregunto si la compañía les otorga los materiales necesarios para realizar su cargo? Respondiendo a esta cuestión un 50% en “de acuerdo”, por lo cual se afirma que la empresa dota a los empleados con los materiales necesarios para que ellos puedan desempeñar su labor de manera eficiente y adecuadamente de acuerdo al cargo que estén ocupando; a su vez se cuestionó ¿el entorno de los trabajadores es higiénicamente adecuado? Donde el 68% de las personas respondieron “muy de acuerdo” afirmando así que la compañía se asegura de brindarle al empleado condiciones de higiene en su labor, procurando por mantener así limpio y aseado el sitio de trabajo donde se desempeñan, las zonas de comida y los baños.

Con respecto a la seguridad social, la compañía sigue el procedimiento legal de afiliación a seguridad social, evidenciando esto en que el 68% de los empleados respondió “muy de acuerdo” a la hora de preguntarles por la anterior afirmación, está claro que para todas las compañías esto debe ser un proceso que se debe cumplir por ley, es por esto que la mayoría de las personas respondieron positivamente en este aspecto; también para medir condiciones de trabajo digno se hicieron preguntas para medir si el ambiente del trabajo en el que se desenvuelven los empleados es óptimo? A lo que respondieron un 72% en “muy de acuerdo” lo que permite evidenciar que el área de trabajo, el trabajo en equipo, el compañerismo, sumado permite que el empleado se sienta en un entorno óptimo para desempeñarse laboralmente. Finalizando con este factor los empleados expresaron en un 70% “muy de acuerdo” que ellos cuentan con un puesto de trabajo cómodo para su desempeño laboral, es decir que la compañía le ofrece al empleado comodidad física para que estos se sientan a gusto en el momento de realizar su labor.

Discusión

Los resultados arrojados por esta investigación determinan que la compañía los trabajadores son motivados por dos factores de segundo orden, siendo estos orientación al éxito y

externalidad, en cuanto a orientación al éxito la variable que más predominó fue el salario, por externalidad la variable que más se evidenció fue el reconocimiento. Para llegar a esto se tomó como base el artículo nombrado “motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT” publicado en 1998 por la revista interamericana de psicología ocupacional.

En ello se encontraron diversos estudios realizados a un grupo de trabajadores durante más de 15 años, es por esto que la presente investigación y sus resultados giran en torno a las afirmaciones de Fernando Toro Álvarez, quien expuso que los factores de segundo orden permitían un análisis más asertivo de la motivación laboral. Es por esto que es pertinente citar sus afirmaciones dadas con respecto a los factores de segundo orden que más influyen en LA SOBERANA S.A.S. Con respecto a orientación al éxito este expone que

“la persona con una bien desarrollada orientación al éxito busca alcanzar lo que se propone y destacarse al hacerlo. Está convencida de que lograr resultados depende de su esfuerzo, dedicación y persistencia, de su interés por promoverlos. Considera el nivel de remuneración y los ascensos en el trabajo como indicadores de sus logros y éxito” (Toro,1996).

Lo previamente cita concuerda con lo encontrado en esta investigación debido a que el éxito está conformado por el salario, siendo esta la variable más predominante en la compañía, puntuando con 75, es así como se afirma que la compañía está motivada en su mayoría por el salario que la empresa le brinda a las personas a cambio de estos llevar y cumplir con las tareas que su cargo requiere de manera eficiente, esto también se da porque las compañías cumplen un rol de suma importancia en la actividad económica y en el sustentamiento de las personas, basando lo anterior en la cita de Mignaco quien expone que

“A las organizaciones les toca jugar un rol protagónico importante en el proceso de reconstrucción social y económica, contribuyendo a que la actividad económica sea sustentable y creciente. Una manera de contribuir al desarrollo de las organizaciones es mejorar la calidad de vida de los empleados en el ámbito de trabajo” Mignaco (2011).

Se continua exponiendo el otro Factor de segundo orden motivacional que más relevancia tuvo en la empresa investigada fue externalidad, conformada por diversas variables, siendo reconocimiento la que más puntuó frente a las otras variables que conforman dicho FSO, la presencia de esta determina la necesidad que tiene el empleado de que su jefe reconozca su labor en la compañía, siendo esto un factor motivacional predominante pues estos se motivan más por lo positivo que pueda expresar su jefe referente al desempeño que este tenga en la labor, por lo tanto la persona no sólo se motiva por lo salarial, sino también por la manera en la que su jefe le reconozca la manera en la que él está desempeñándose. Apoyando esto en lo que propone Toro en (1996)

“ la persona que ha desarrollada esta condición es poco ambiciosa, tolerante, convencida de que las cosas en el trabajo ocurren o dejan de ocurrir independientemente de su voluntad, razón por la cual resulta más conveniente una actitud pasiva, expectante, acompañada en ocasiones de ansiedad”.

Ahora es oportuno hablar sobre lo que se encontró de satisfacción laboral no sin antes hacer énfasis en la definición que Robbins (1996), le otorga a la ya mencionada, como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Los factores que conforman la satisfacción al interior de la compañía según Robbins (1996) son trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo y apoyo entre colegas. Con respecto a trabajo desafiante las personas de la empresa están siempre utilizando y desarrollando sus habilidades, para desarrollar sus tareas de manera eficiente en el cargo que se ocupa, demostrando ello en el resultado de la pregunta que se realizó para medir dicho factor, la cual cuestionaba si la persona desarrolla en su trabajo tareas que tienen que ver con el cargo, donde el porcentaje puntuado para “de acuerdo” un 74%, permitiendo así afirmar que la compañía las personas se motivan porque realizan tareas que tienen que ver con el cargo y las funciones que están ocupado.

Flannery, Hofrichter y Platten (1997) definen la compensación como “las estrategias que deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización , que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseado” a su vez

Bedodo y Giglio (2006) “afirman que el éxito como una estrategia de compensación que mejore el rendimiento de sus empleados radica en la armonía o sincronía que exista entre esta, los valores y la cultura presente en la organización que está en constante evolución” según lo citado previamente las recompensas equitativas al interior de LA SOBERANA S.A.S es una estrategia que sirve para que los empleados de esta misma tengan un rendimiento eficaz a la hora de realizar sus tareas laborales; la cultura de la compañía siempre está en pro de otorgarle al empleado los beneficios necesarios para su crecimiento no solo laboral si no también personal , los autores Zinghelm y Schuster (1996) afirman lo que anteriormente dijimos mencionando así que las recompensas no deberían reducirse a premios o recompensas financieras, si no que las empresas además deben ofrecerle a sus empleados crecimiento personal , un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo conformando así el paquete total de recompensas.

A su vez las condiciones de trabajo en la compañía son positivas para los trabajadores, es decir su entorno les facilita la comodidad para poderse desenvolver fácilmente en su labor, esto implica la planta física de la empresa, los puestos de trabajo, la higiene que debe de haber en él, hallando así resultados satisfactorios en cuanto a la higiene que hay en su entorno, puntuando esto con un 68%. Esto y el último factor de satisfacción laboral, el cuál es apoyo entre colegas se puede plantear según la revista nacional de administración en su artículo “bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral” donde mencionan que la satisfacción laboral del empleado incluye, desde el autor Andrés Rodríguez:

La percepción favorable de apoyo y promoción de su satisfacción, por medio de los sistemas de recompensas, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento, y el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización de las labores, la necesidad de satisfacer los deseos y expectativas personales (Rodríguez A, 1998).

De lo anterior se puede interpretar que resulta de suma importancia para el empleado percibir por parte de la empresa apoyo y que este le brinde herramientas no solo para desarrollarse a nivel profesional sino personal, pues esto es un factor determinando en la satisfacción que pueda sentir o no la persona al interior de la empresa.

Conclusiones

Se evidencia que la motivación influye fuertemente en la permanencia del personal en LA SOBERANA S.A.S ya que es un aspecto que resalta positivamente, según los resultados observados estos sienten interés por desempeñar su cargo de manera eficiente además lo hacen con gusto y agrado hacia las tareas que en su cargo requiere. El liderazgo ínsita a los trabajadores a cumplir cabalmente con las actividades que se les designan.

Conforme a los objetivos de trabajo se logró evidenciar que la satisfacción laboral al igual que la motivación también influye en la permanencia. En cuanto a la satisfacción LA SOBERANA S.A.S les otorga a sus trabajadores los suficientes incentivos para que se sientan valorados por las tareas que realizan, no solamente se ven incentivos a nivel económico. LA SOBERANA S.A.S también cuida de sus trabajadores y que estos estén en un ambiente óptimo para el desempeño de sus cargos lo cual influye en que su personal permanezca en la empresa y no busquen nuevas opciones de trabajo, evitando así que la rotación sea un problema que aqueje a la sede Itagüí principal.

Se observó a su vez que la rotación es un factor que se da en otras sedes como lo es sede Cereté; la entrevista de retiro sirvió para encontrar algunos de los causales de ello, siendo estos la ausencia de un área de recursos humanos y según lo expresado por los ex empleados los jefes de zona y las promotoras, no tienen buena relación personal, sin embargo en este distrito no se profundizó en los factores que influyen en la rotación de personal ya que este es un criterio de exclusión de la investigación.

Gracias a la actualización realizada por Fernando Toro, nos permitió medir la motivación a partir de los factores de segundo orden, permitiendo así construir una categoría descriptiva más abierta y más comprensiva de cada factor, integrando y describiendo cada una de las variables que conforman dicho factor, el CMT permitió darle una mirada más profunda al pronóstico motivacional de LA SOBERANA S.A.S

En cuanto a la encuesta de satisfacción, se encontró diversidad: recompensas que otorga la compañía a sus trabajadores, la elaboración de esta se hizo con base en la definición de satisfacción que se encontró en la realización del marco teórico de la presente investigación.

Un tema poco documentado en organizacional es la permanencia, lo que sugiere a futuros investigadores analizar este fenómeno, sin embargo lo encontrado fue de gran ayuda para cumplir con los objetivos de este trabajo investigativo.

Recomendaciones

Con base a los resultados arrojados por los instrumentos aplicados dentro de LA SOBERANA S.A.S, se recomienda a la compañía conservar y fortalecer día a día la satisfacción y la motivación de los trabajadores, llevando a la organización a que cumpla con todas las metas propuestas.

Promover mediante capacitaciones los tipos de liderazgo y de trabajo en equipo, con el fin de que tanto los líderes como los jefes y los trabajadores, tomen conciencia de que el trabajo en equipo pueda optimizar los tiempos de la elaboración de la tarea lo que a su vez genera beneficios para la empresa. En cuanto al liderazgo es importante formar líderes que estén facilitando el beneficio del trabajador, además de ser líderes que influyan positivamente en el clima organizacional

Aunque la sede de Cereté no fue un objeto de investigación, en la entrevista de retiro surgieron temas de las personas retiradas ya que no cuenta con el área de gestión humana, por lo tanto no hay quién se empodere del personal en esta zona, por esto que se recomienda crear un plan de acción que favorezca tanto a los empleados como a la empresa.

Se recomienda a LA SOBERANA S.A.S realizar las entrevistas de retiro en el momento en el que el trabajador presente su carta de renuncia, ya que al hacerlas posteriormente, las personas presentan apatía al momento de contestar y pueden omitir información de primera mano importante para la toma de decisiones en torno a la rotación del personal.

Es importante determinar que se necesita más información con respecto a temas de permanencia laboral puesto que se realizaron visitas a diversas bibliotecas y universidades de la ciudad de Medellín, después de una ardua búsqueda de información en internet; encontrándose poca documentación al respecto.

Anexos

Cuestionario de motivación en el trabajo

C M T

Fernando Toro Álvarez

CUADERNILLOS DE ÍTEMS

Instrucciones generales

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud. . y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por usted son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una de sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo, responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

SEGUNDA EDICIÓN

Prohibida su copia y reproducción.
© copyright 1.992. Cincel Ltda.
Apartado Aéreo 65021. Medellín Colombia

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos, aspiraciones relacionados con el trabajo. Lee las afirmaciones de cada grupo y ordéñalas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número (5) a la que consideró la más importante, el número (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considere de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquelas en la hoja de respuestas según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado.
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (5,4,3,2,1) así:

- a. (5)
- b. (1)
- c. (4)
- d. (2)
- e. (3)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER.
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS.**

1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c. Saber que otras personas me aprecian.
- d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
- e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.

3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Tener personas a cargo para que yo pueda corregir o estimular para su rendimiento.
- b. Llegar a sentir aprecio y estipulación por las otras personas.
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento de lo que valgo como persona.

4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que otros en su trabajo.

5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b. Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente.
- c. Que las otras personas acepten mis méritos.
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

6. USUALMENTE EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

7. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a. Ponerle empeño e imaginación.
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8. USUALMENTE EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- c. Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.
- d. Esperar que, a medida que vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que le de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo prestigio y autoridad.
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- c. Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y motive.
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.