



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

TEMA:

**“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” DEL CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.**

AUTORA: Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba.

TUTORA: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos.

AMBATO-ECUADOR

2016

APROBACIÓN DE LA TUTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, **ING. MG PABLO RICARDO MORALES FIALLOS**, con **C.C: 180231816-0**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Desarrollado por la egresada Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el ilustre Consejo Directivo.

Ambato, 24 de marzo del 2016



Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

C.C: 180231816-0

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios específicos en este informe son de exclusiva responsabilidad de su autor.



Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba.

C.C: 180433486-8

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORA

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**.

Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba.

C.C: 180433486-8

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**.

Presentada por la Srta. Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba egresada de la carrera de Psicología Industrial: una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Lic. Mg. Luis Hernán Inga Loja

C.C: 180242551-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

C.C: 170718607-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a **DIOS** porque él me ha dado la sabiduría para enfrentar adversidades personales y estudiantiles, y sobre todo nunca me abandonó en mis momentos de soledad.

A mi hijo **Emilio Nicolás** por él cada día tiene sentido, el testigo silencioso de mis luchas cotidianas
En busca de un mejor futuro, A él, mi esperanza, mi vida, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mis padres y a mi hermana **Belén**, que han sido el pilar fundamental, que me sostiene, el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, y a sus Docentes que impartieron todos sus conocimientos y demostraron también sus valores permitiendo así una formación integral en mí.

De manera muy especial quiero agradecer al Ing. Pablo Ricardo Morales, tutor de tesis; a la Dra. Sylvia Janette Andrade Zurita que brindaron sus conocimientos y apoyo desinteresado; y por último que aportaron con criterios, conocimiento y tiempo valioso para la culminación de este trabajo.

A Gianni Zumba que ha sido una persona importante en mi vida, y como no serlo en esta etapa, la de estudiantes y ahora profesionales, muchas gracias por estar allí en el momento y tiempo exacto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. PÁGINAS PRELIMINARES	Pag.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice De Contenido.....	viii
Índice De Tablas.....	xi
Índice De Gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del Problema.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1. Variable Independiente.....	23
2.4.2. Variable Dependiente.....	37
2.7. Hipótesis.....	49
2.8. Señalamiento de Variables.....	49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad Básica de la Investigación.....	50
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	50
3.3. Población y Muestra.....	51
3.4. Operacionalización de Variables.....	52
3.4.1. Variable Independiente: Motivación Laboral.....	52
3.4.2. Variable Dependiente: Rotación del Personal.....	53
3.5. Plan de Recolección de Información.....	54
3.6. Plan de Procesamiento de la información.....	54

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación De Resultados.....	55
4.2. Verificación de la Hipótesis.....	65
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	65
4.2.2. Selección del Nivel de Significación.....	65
4.2.3 Descripción de la población.....	65
4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo.....	65

4.2.5 Grados de Libertad.....	65
4.2.6 Recolección de datos y cálculo de lo estadístico.....	66
4.2.7. Modelo Lógico.....	67
4.2.8. Representación Gráfica :.....	67
4.2.9. Decisión Final	67

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones.....	69

CAPÍTULO VI PAPER

6.1. Introducción.....	72
6.2. Metodología.....	74
6.3 Resultados.....	76
6.4 Análisis y discusión de resultados.....	78
6.5 Conclusiones.....	82

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía.....	84
Anexos.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Población y Muestra.....	51
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables – Motivación Laboral.....	52
Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables – Rotación del Personal.....	53
Cuadro N° 4: Recolección de la información.....	54
Cuadro N°5: Satisfacción Laboral.....	55
Cuadro N° 6: Desarrollo Personal.	56
Cuadro N° 7: Cumplimiento de Objetivos.	57
Cuadro N° 8: Incentivos Económicos.	58
Cuadro N° 9: Motivación y Rotación.	59
Cuadro N° 10: Contratos Eventuales.	60
Cuadro N° 11: Inducción Adecuada.	61
Cuadro N° 12: Índice de Rotación.	62
Cuadro N° 13: Salario proporcional a esfuerzo.	63
Cuadro N° 14: Evaluación del Desempeño.	64
Cuadro N° 15: Muestra de participantes para el análisis estadístico.....	65
Cuadro N° 16: Frecuencia Observada.....	66
Cuadro N° 17: Frecuencia Esperada.....	66
Cuadro N° 18: Modelo Lógico.....	67
Cuadro N° 19: Población y muestra.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.....	7
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	18
Gráfico N° 3: Red Categorial: Motivación laboral.....	20
Gráfico N° 4: Red Categorial: Rotación del Personal.....	21
Gráfico N° 5: Ciclo Motivacional.....	23
Gráfico N°6: Satisfacción Laboral.....	54
Gráfico N° 7: Desarrollo Personal.	55
Gráfico N° 8: Cumplimiento de Objetivos.	56
Gráfico N° 9: Incentivos Económicos.	57
Gráfico N° 10: Motivación y Rotación.	58
Gráfico N° 11: Contratos Eventuales.	59
Gráfico N° 12: Inducción Adecuada.	60
Gráfico N° 13: Índice de Rotación.	61
Gráfico N° 14: Salario proporcional a esfuerzo.	62
Gráfico N° 15: Evaluación del Desempeño.	63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó en base a la información obtenida en la Cooperativa Ahorro y Crédito OSCUS. Agencia Ambato, cuenta con un Modelo de Gestión que no está enmarcado al desarrollo del empleado, en la cooperativa en muchas ocasiones el índice de Motivación Laboral muy bajo, debido a diversos factores tales como la ausencia de un plan de carrera, bajos salarios, malas relaciones interpersonales; perjudicando de manera directa a que el índice de Rotación laboral aumente, debido a que los trabajadores no desean permanecer mucho tiempo trabajando en el lugar.

La presente investigación a realizarse pretende definir los factores que incurren en la alta rotación porque identificándoles claramente la causa raíz-efecto se logrará la estabilidad del personal dentro de esta financiera. Además se evitara el costo al que incurre la inestabilidad laboral ya que es un tema que si no se atiende a tiempo puede afectar los costos de la misma pudiendo llevarla al fracaso.

Así el artículo científico contiene información tanto bibliográfica como de campo enfocado a las variables que intervienen que son la Motivación laboral y la Rotación del Personal.

Palabras Claves: Organización, Talento humano, Remuneración, Motivación Laboral, Rotación del Personal, Gestión

EXECUTIVE SUMMARY

This research was done on based on information obtained from "Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS". Ambato Agency has a management model that is not framed to employee development, is this cooperative because motivation index is very low, due to different factors such as: absence of a career plan, low wages, poor interpersonal relationships, damaging directly to labor turnover index increase because workers do not want to stay a long time working on this place. This present research aims to identify factors that incur in high turnover because identifying clearly the causes and effects, can be possible to reach the staff stability within the financial institution. In addition, this will avoid the cost incurred to job instability as it is an issue that if is not treated in time can affect the costs and it may take to failure.

Thus, the scientific article contains both bibliographic data and field, focused on the variables involved that are: work motivation and staff turnover.

Key words: Organization, human talent, remuneration, work motivation, staff turnover, management

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral implica estrategias de negociación, desde el punto de vista individual, la planificación de la motivación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas, ya que desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.

El Recurso, constituyen el principal activo de las empresas, organizaciones, instituciones; de ahí nace la necesidad de que esta sea más importante y se encuentre atenta a sus trabajadores. La Gestión del Talento humano en las empresas, organizaciones es la que permite la asistencia eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, profesionales y personales. En otras palabras, una organización no puede competir con otras si su equipo de trabajo, no es competente.

Como consecuencia, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar los correctivos necesarios y así poder tener, personal calificado, competente y eficaz que fortalezcan cada uno de los equipos de trabajo dentro de la empresa. Pero si no se tiene una administración adecuada en el Departamento de Talento humano, sería imposible cumplir con las metas propuestas o planificadas, por lo tanto este departamento es muy importante en la estructura organizacional, y no estar limitado a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, de lo contrario de velar por el por desarrollo continuo del personal que cuenta en la empresa u organización. Es por ello que a continuación se desarrollará:

CAPÍTULO I, denominado el problema contiene: Contextualización, Análisis Crítico, la Prognosis, Formulación del Problema, Interrogantes de la Investigación, Delimitación de la investigación, justificación y Objetivos. Aquí se sintetiza el trabajo investigativo y se vincula las variables que han de vertebrar el proceso de investigación.

CAPÍTULO II, llamado marco teórico se estructura con los Antecedentes de la investigación, Fundamentación, Red de inclusiones conceptuales, Hipótesis y Señalamiento de variables. En esta parte de la investigación se determinara la orientación filosófica que guiara la investigación, además de construir la fundamentación científica del problema.

CAPÍTULO III, de metodología que trata acerca de cómo y con que se va a investigar tenemos la Modalidad Básica de la Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Plan para la recolección de la información, Plan de procesamiento de la Información, Análisis e Interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV, llamado análisis e interpretación de resultados sirve para verificar o rechazar la hipótesis planteada y consta de lo siguiente: Análisis de los Resultados, Interpretación de datos y Verificación de la Hipótesis.

CAPÍTULO V, se establecen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados mostrados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VI corresponde a la propuesta y consta de: Datos Informativos, Antecedentes de la Propuesta, Justificación, Objetivos, Análisis de Factibilidad, Fundamentación, Modelo Operativo y Previsión de la Evaluación.

Aquí se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

Finalmente se adjuntara la Bibliografía y los Anexos

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En Latinoamérica el índice de Rotación del Personal es bastante alto, así lo demuestra el estudio denominado “Tendencias de Retención del Talento Perú 2014”, que se aplicó a 179 gerentes de RR.HH. y además del área de administración y finanzas de empresas, lo cual arrojó resultados mostrando que el 91% de las empresas busca tener una rotación de personal menor del 10% y un 67% de ellas una menor de 5%. No obstante, solo el 50% logra obtener la rotación deseada. (Torre, 2014).

Esto significa que pese a todos los esfuerzos realizados por las empresas sólo la mitad de ellas es decir un 45% apenas se logra el objetivo deseado y esto se debe a diversos factores entre ellos la falta de motivación. Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones. Justamente uno de los problemas que se presenta mayormente en una empresa, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas tales como la baja productividad, estrés laboral e incumplimiento de los objetivos empresariales.

Una de las causas más frecuentes y que se localiza al interior de las empresas, puede ser por un desorden entre el empleado y el jefe directo, la cultura

organizacional, el entrenamiento incorrecto del empleado, la baja remuneración salarial, las políticas dentro de la institución que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento laboral, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), deficientes condiciones económicas y financieras de la empresa, entre otros.

La (Organización Internacional del Trabajo (OIT)) desde 1920, ha intentado por la comodidad del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Prevista por el Tratado de Versalles en 1919.

La meta principal de la OIT hoy en día es promover oportunidades para las mujeres y hombres para obtener trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La organización busca promover la creación de empleos, regular de mejor manera los principios y derechos de los trabajadores, mejorar la protección social y promover el diálogo social al igual que proveer información relevante, así como técnicas de asistencia y de entrenamiento. En la actualidad, la OIT está organizada para trabajar en cuatro grupos o sectores temáticos: Principios y derechos estándares en el trabajo, empleo, protección social y diálogo social.

En el Ecuador en la encuesta de Calidad de Trabajo 2010, se evidenció que el nivel promedio de satisfacción laboral en las cooperativas es de 4,58%, abarcando temas como el salario, las ayudas sociales, la jornada, la flexibilidad horaria, el tiempo de descanso durante la jornada, las vacaciones, los permisos en su puesto de trabajo, constituyendo así un estado de desmotivación profesional alarmante. (SUBSECRETARÍA DE TRABAJO E INMIGRACIÓN, 2010).

La motivación es de gran repercusión para cualquier tipo de organización ya sea de producción o servicios; cuando logra conservar a los trabajadores motivados, su afán por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su entorno laboral, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. Solo un 32% de las empresas encuestadas se encuentra aplicando una estrategia para tratar de reducir la rotación de personal.

En la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus” el experto Dr. Jorge Paca, especialista en administración del Talento Humano, indica que el índice de rotación anual en la empresa es alta, con en 26% de los colaboradores, los mismos que tienen entre 0 a 3 años brindando sus servicios en la empresa, debido a los contratos eventuales que como política mantiene la entidad bancaria, lo que indica que casi la mitad de los trabajadores tiene poco tiempo en la misma, pudiéndose inferir que existe una rotación de personal medianamente alta, generalmente en los cargos de cajeras; lo que genera baja productividad y pérdidas económicas en la cooperativa.

Los trabajadores sin motivación disminuyen su productividad (calidad, servicio, otros) en las empresas no solo perjudica en el ámbito interno sino se ve reflejado en la atención que se le haya brindado en la institución. Dentro de la organización la rotación, consiste en el intercambio de personal entre la misma y el ambiente, es uno de los aspectos más importantes ya que de este depende que la productividad crezca o disminuya. Se calcula en cierto periodo de tiempo, es decir en índices mensual, trimestral y anual para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La rotación de personal es un problema relativamente constante en la empresa, por lo cual se convierte en un desafío de hoy en día, por esta razón es necesario analizar muy minuciosamente las causas por las que se origina, ya sea la política salarial económica, los programas de desarrollo que brinde la institución o el nivel de motivación que tengan los colaboradores.

En la mayoría de las ocasiones es mucho más costoso abarcar todo el proceso de rotación del personal que invertir en un programa de motivación, para que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y de esta manera evitar todo el proceso de rotación laboral. Es importante conocer hasta qué porcentaje de rotación de personal puede sobrellevar la organización, sin considerarse determinante mente afectada, para lo cual cada organización necesita determinar según sus costos y valores.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

Una de las principales causas para que exista una desmotivación laboral son los deficientes incentivos para el desarrollo del trabajo, es decir no existe reconocimiento alguno por parte de los directivos al realizar acciones buenas dentro de la empresa, lo que provoca una productividad baja ya que se siente desmotivados que consiste en un desinterés generalizado por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que trabajan.

Otra de las causas de la desmotivación laboral es la inexistencia de un buen clima laboral, es decir las condiciones físicas y psicológicas que lo rodea no son adecuadas para su desempeño laboral, como consecuencia de esto es la Inestabilidad laboral que se ha tornado uno de los estresores psicosociales más relevantes en las últimas décadas y su percepción podría generar malestar y sufrimiento, desembocando en un estado de estrés con la consecuente elevación de tensión en uno o varios de sus canales de expresión, provocando así efectos deletéreos en la salud psico-física de los trabajadores. (Leibovich de Figueroa, Schmidt, & Ricle, 2006)

Así también un factor fundamental causante de la deficiente motivación laboral es el trabajo rutinario, monótono que no genera interés en el empleado, provocando el ausentismo, que es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. El absentismo uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera por parte los colaboradores.

Otro factor importante que genera la desmotivación la ausencia de plan de promoción interna en la empresa es decir no tienen oportunidades de crecimiento laboral, conocen la dificultad que tienen para ascender de un puesto a otro; lo que a su vez trae consecuencias tales como el incumplimiento de objetivos empresariales, causan pérdidas económicas y humanos para la institución.

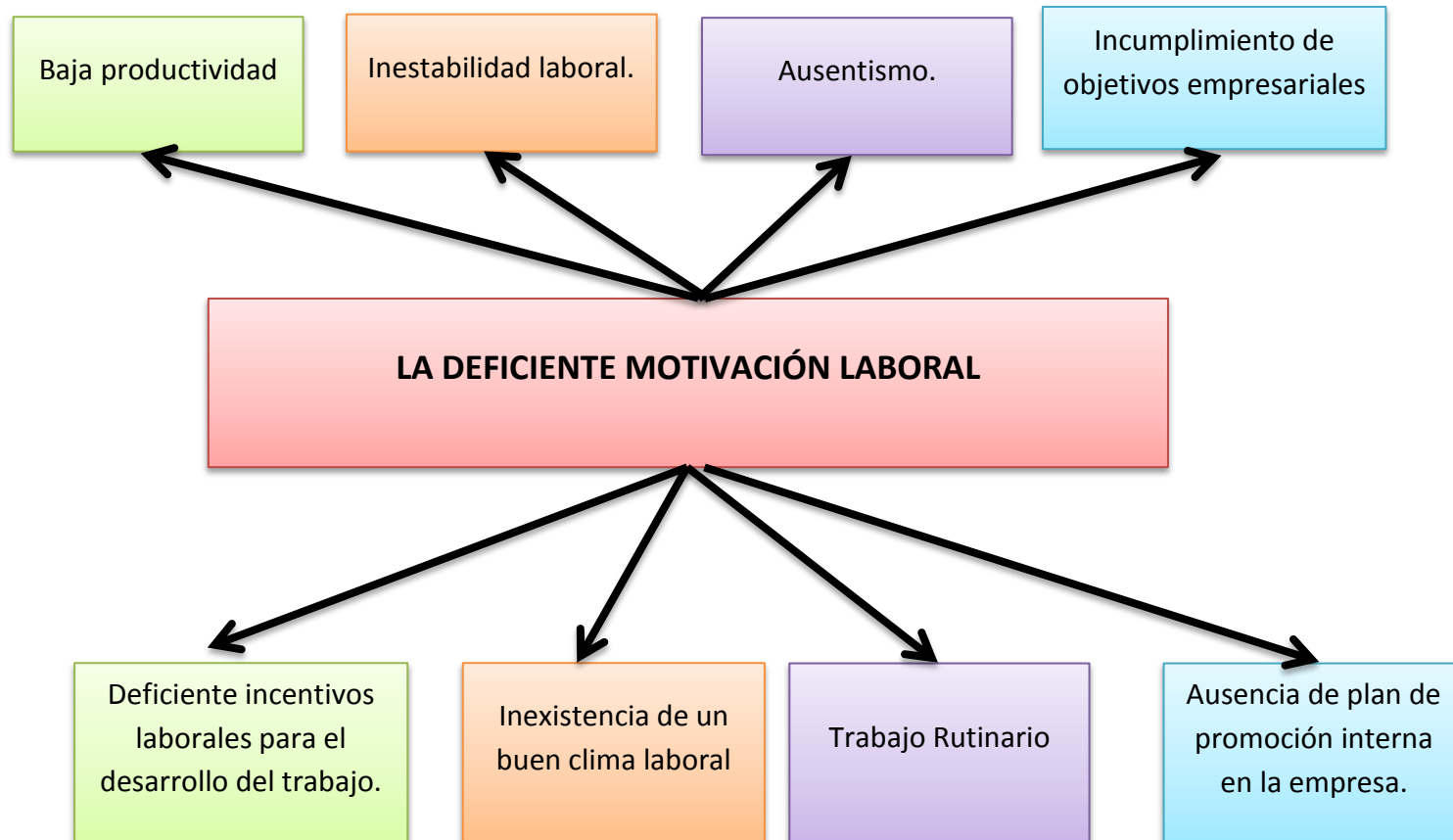


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Oscus".

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

1.2.3. PROGNOSIS

Si el futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus” no cambia o no presenta una alternativa de solución frente a la deficiente motivación laboral deberá enfrentarse a grandes desafíos laborales como la baja productividad, ya que una persona desmotivada se reduce a un 50% de la productividad. Así también el personal sentirá una inestabilidad laboral dificultando el desarrollo de la institución financiera y a su vez impidiendo el crecimiento de la misma. La empresa además se arriesga a que el índice de ausentismo laboral aumente causando así pérdida de clientes, socios y en el peor de los casos llegar a que la empresa se declare en estado de insolvencia económica.

Otro factor fundamental que se produciría si no se presenta una alternativa de solución a la problemática es el incumplimiento de objetivos empresariales, es decir que no van de la mano los colaboradores con la institución, ya que quienes la laboran no se sentirán comprometidos en su puesto de trabajo y no tendrá la iniciativa de alcanzar las metas en común.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Incide la motivación laboral en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”?

1.2.5. Interrogantes.

¿Cuál es el nivel de motivación de la empresa?

¿Cuáles son los índices de rotación del personal?

¿Existe alguna alternativa de solución a la problemática del alto índice de rotación de personal y su incidencia en la motivación laboral?

1.2.6. Delimitación del Objeto de investigación

a) Delimitación de contenido

CAMPO: Psicología Industrial.

ÁREA: Recursos Humanos.

ASPECTO: Rotación del personal - Motivación

b) Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

c) Delimitación Temporal

En el período septiembre 2015 – Febrero 2016.

d) Unidad De Observación

Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo investigativo es importante, porque se pretende establecer la relación entre la motivación laboral y la rotación de personal en las organizaciones, debido a que constituye un indicador negativo en las empresas. Este proyecto investigativo procura profundizar en las relaciones que tienen lugar en algunos de los procesos humanos dentro de la empresa, y su consecuente efecto en la productividad.

La investigación es factible realizarla, ya que se cuenta con la autorización y apoyo de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”, lo que a su vez facilita el obtener la información pertinente para el caso; teniendo en cuenta que es una investigación que proporcionará alternativas de solución a la

problemática encontrada. Se trata de un estudio de alto impacto ya que los colaboradores de la Cooperativa serán los beneficiarios directos del trabajo investigativo, toda vez que el conocimiento permitirá mejorar las condiciones de calidad de vida en el trabajo.

El tema de investigación es de impacto debido causa una pérdida económica y del talento humano que se generar por dos causas: la inadecuada contratación de personal, es decir no se escoge al personal más idóneo para ocupar una vacante y así también las condiciones laborales no son favorables para que el ambiente de trabajo sea de agrado para todos dentro de la organización es por esto que se debe dar una alternativa de solución para evitar o reducir el índice de rotación del personal.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. General.

Determinar la incidencia de la motivación laboral en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”.

1.4.2. Específicos.

- Diagnosticar el nivel de motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”.
- Analizar las causas y las consecuencias de la rotación del personal en la Institución.
- Elaborar un paper para validar la investigación y generar alternativas de solución.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Una vez revisado el repositorio de las diferentes universidades del país con relación a las variables de estudio: la motivación laboral y la rotación del personal, parten de este antecedente la investigación

Tema: “La motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la panadería Calidad de la ciudad de Ambato, en el periodo junio 2012.”

Autora: Toapanta Lourdes

Año: 2012

Objetivo

Determinar cómo incide la desmotivación del personal, y el desempeño laboral de la Panadería Calidad

Conclusiones:

La investigación realizada ayudo para reflexionar sobre la importancia que tiene la motivación al personal, ya que es el eje más importante dentro de la panadería.

Se determina que el personal que trabaja en la panadería no reciben motivación, de este modo se está restando su capacidad y creación e innovación, condiciones indispensables para mejorar su desempeño.

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la desmotivación del personal y el desempeño laboral de la panadería calidad, se ha podido visualizar que el clima organizacional de la misma es inadecuado, ya que

se encuentra varias falencias en relación al comportamiento de los trabajadores de la panadería, comportamiento que ocasiona la falta de productividad de la panadería a través de un desempeño laboral poco eficiente y eficaz. (Toapanta, 2012)

Tema: La rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales de la Empresa Servicueros S.A.

Autora: Capuz Llerena, Jackeline Elizabeth

Año: 2012

Objetivo: Determinar como la rotación de personal influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A.

Conclusiones:

En la empresa no tienen bien determinadas las funciones para cada colaborador, por lo que varios empleados están realizando el mismo proceso y esto produce un retraso en la continuación del proceso de producción.

Servicueros S.A no revisa ni analiza la rotación de personal que existe en la misma, por lo que esto es un problema constante en la empresa y esto no permite cumplir los objetivos propuestos.

La rotación de personal que existe con frecuencia en la empresa ocasiona inconvenientes de tiempo y también de dinero, ya que cada vez que un empleado sale disminuye la producción y cuando ingresa un nuevo trabajador hay que enseñarle lo que tiene que realizar y esto lleva tiempo.

La rotación de personal de la empresa es en mayor porcentaje por renuncia del personal, ya que no les agrada el trabajo que tienen que realizar y presentan la renuncia al poco tiempo de contrato.

La empresa Servicueros no aplica un proceso de selección de personal, por lo que al momento de contratar no se escoge a la persona adecuada para el puesto y esto ocasiona que la producción disminuya y exista pérdidas económicas.

Tema: “Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el período septiembre 2011 – febrero 2012”.

Autora: María Veintimilla.

Año: 2012

Objetivo

Determinar cómo incide la insuficiencia de factores de motivación en la satisfacción laboral del personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el período Septiembre 2011 – Febrero 2012.

Conclusiones:

La aplicación de políticas inadecuadas en la organización y falta de profesionales capacitados provoca un incorrecto ambiente laboral.

No existen ninguna clase de incentivos dentro de la empresa como bonos de puntualidad y asistencia, lo que no permite mejorar la motivación de los colaboradores. (Veintimilla, 2013, pág. 94)

La falta de políticas de motivación laboral y de incentivos al trabajador crea ambientes poco favorables para un adecuado desempeño profesional lo que provoca cansancio, aburrimiento y reducción en la producción del empleado.

Título de Libro: Motivación Inteligente, El Impulso para lograr tus metas

Autor: Valderrama Beatriz

Editorial: Pearson

Año: 2010

2.2 Fundamentación filosófica

En la presente investigación se fundamenta en el paradigma CRÍTICO-PROPOSITIVO. Crítico porque busca y cuestiona las posibles causas de la desmotivación laboral y cómo afecta a rotación del personal y propositivo en cuanto a la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria, equitativa y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio. (Naranjo, 2005).

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La presente investigación está respaldada en el Código de trabajo

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Art 42. Obligaciones del Empleador

Literal 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infringiendo maltratos de palabra o de obra.

Literal 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores. Art 45.

Obligaciones del Trabajador

Régimen Laboral Ecuatoriano

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tal como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o

empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada.

Que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren. Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos

Art. 31.- Trabajo de grupo.- Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador. Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo. Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en ingreso a labores.

Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Título I, Naturaleza Y Fines Pág. 1, Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Título II, Constitución Y Responsabilidad, Pág. 2,

Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 6.- Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.

Art. 7.- Compete exclusivamente al Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el País, concederles personería jurídica y registrarlas.

Art. 8.- La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

Art. 9.- Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.

Art. 10.- Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite.

Art. 66.- Se mencionan que las cooperativas de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verificar pagos y cobros por cuenta de ellos (Reglamento Ley de Cooperativa, 2014)

Defensoría del Asociado o Ciudadano que forme parte o pretenda ser incluido, en el Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

Art. 169.- Las Asambleas de socios de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, podrán contar con un Defensor del Cliente encargado de atender y resolver las reclamaciones que se sometan a su decisión, así como de promover el cumplimiento de la normativa de transparencia y protección de las buenas práctica y usos sociales y financieros, racionalizando las relaciones conflictivas que puedan surgir entre las instituciones, los asociados, clientes y terceros que deseen incorporarse al Sistema, en defensa de sus intereses.

El Defensor del Cliente es un servicio gratuito de arbitraje. El Defensor del Cliente será designado por el Consejo de Administración de la entidad del Sistema.

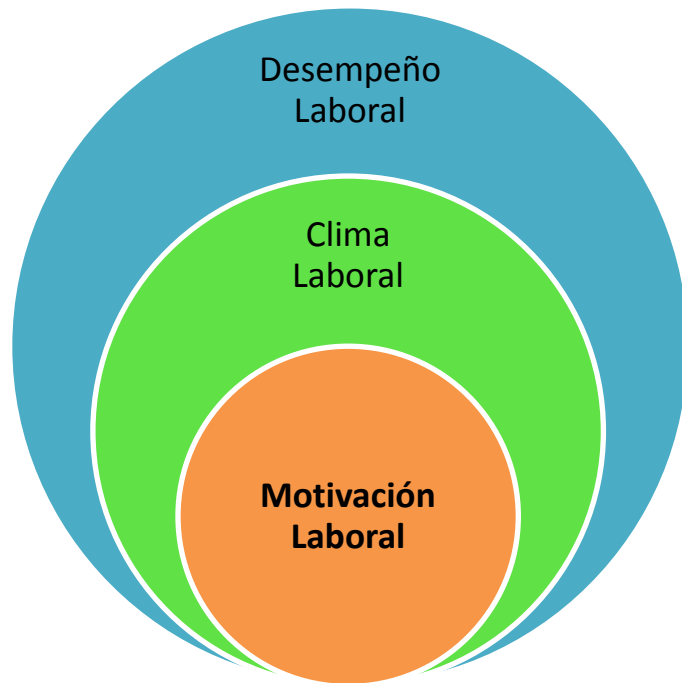
Las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Podrán también proporcionar información general respecto del comportamiento de clientes en particular, para fines de evaluación de crédito a requerimiento de otra institución del sistema financiero o de establecimientos comerciales autorizados por aquellos, sin que ello implique la facultad de revelar transacciones individualizadas.

Art.171.- Las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario están obligadas a mantener sistemas de control interno que permitan una adecuada identificación de las personas que efectúan transacciones con la institución, así como, tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió. (Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero, 2014).

2.4 Categorías Fundamentales

VARIABLE INDEPENDIENTE



VARIABLE DEPENDIENTE

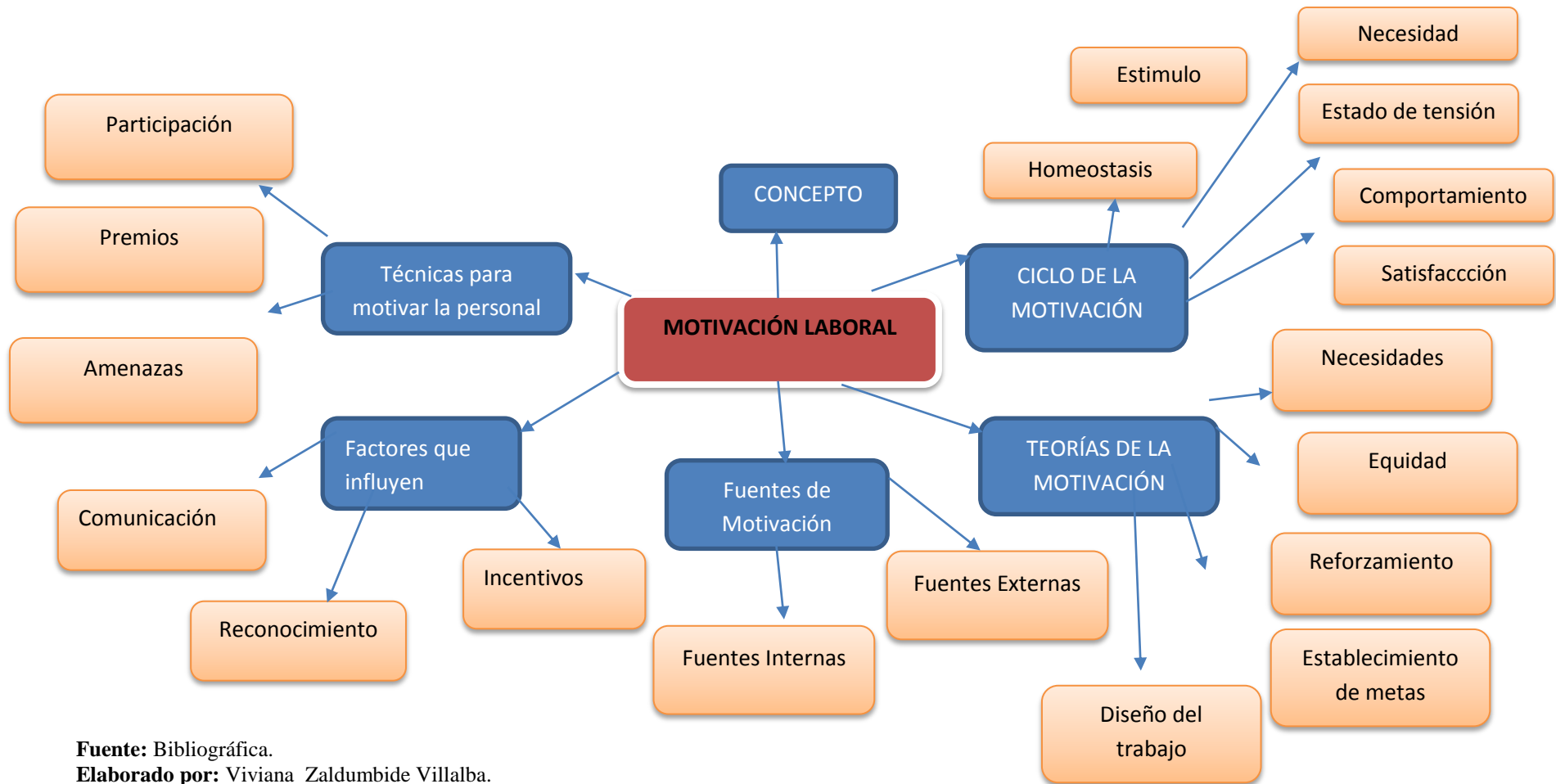


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales

Fuente: Bibliográfica.

Elaborado por: Viviana Zaldumbide Villalba.

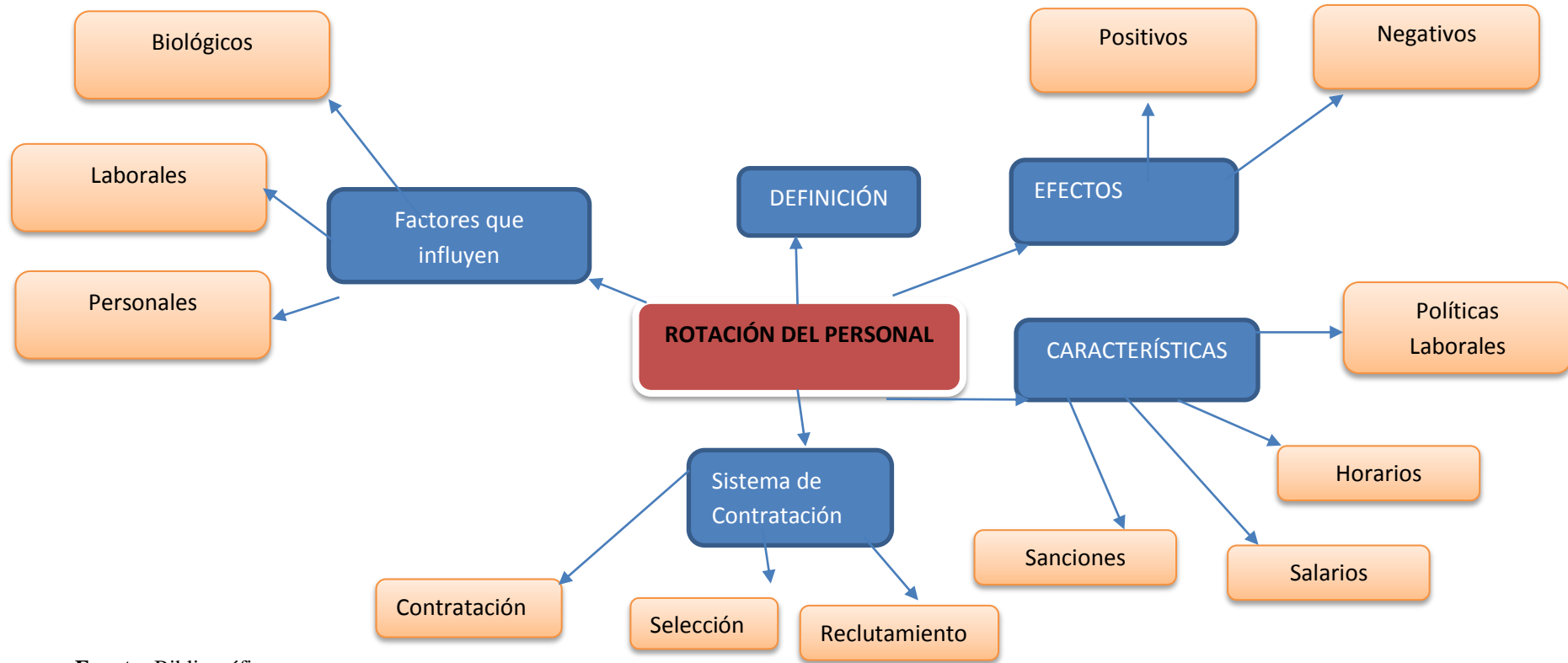
Gráfico N° 3: Red Categorial – Motivación Laboral.



Fuente: Bibliográfica.

Elaborado por: Viviana Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 4: Red Categorial – Rotación del personal.



Fuente: Bibliográfica
Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

MOTIVACIÓN LABORAL

Concepto

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual”. (Duane, 2007).

Uno de los temas de mayor interés dentro de las organizaciones es la Motivación laboral, que constituye el impulso para realizar actividades dentro del lugar de trabajo. Al estar estimulado el personal alcanza sus objetivos individuales y a su vez los objetivos organizacionales.

(Palomino, 2013) *“La Motivación Laboral es una herramienta administrativa orientada a mejorar el compromiso de un individuo hacia la empresa, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a realizar de mejor manera su trabajo.”* (Pág. 4)

Esto significa que la Motivación Laboral es un procedimiento a partir del cual un empleado, es originado por fuerzas internas o que obran sobre él, empieza, se conduce y permanece con una conducta encaminada a conseguir ciertos incentivos que le posibilitan la satisfacción de sus necesidades, a medida que qu intenta alcanzar las metas de la empresa. (Javier, 2010).

La motivación es utilizada en diferentes perspectivas, en el ámbito laboral es una herramienta muy útil al momento de maximizar el rendimiento de los trabajadores, ya que permite la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades en mejor manera, además que las hagan con gusto, por ello es de gran necesidad pensar en qué pueden hacer la empresas para estimular a los colaboradores para que puedan dar lo mejor de ellos, de forma que favorezcan tanto los intereses de las empresas como los propios suyos.

Ciclo de la Motivación

Según Mary (2006), si enfocamos la Motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Gráfico N°5.- Ciclo Motivacional



Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

- 1.- Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- 2.- Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- 3.- Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- 4.- Estado de Tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- 5.- Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- 6.- Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están: Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación, provocando así la disminución de un rendimiento aboral notable, por lo cual siempre es importante que el ciclo se cumpla ya que de esta manera logrará que el colaborador rinda al el cien por ciento.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

(Paúl, 2007) Manifiesta: *“Las teorías ofrecen explicaciones marcadamente diferentes para el mismo aspecto del comportamiento humano. Es decir, las teorías de la motivación en el trabajo se han propuesto desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales, y cognoscitivas”* (Pág. 383).

El estudio de la motivación y su dominio en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

Un comportamiento está incentivado cuando se dirige de manera clara hacia un objetivo ya sea de laboral o personal, el motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago, se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

a) Teoría de la Jerarquía de la Necesidades

(Paúl, 2007) Manifiesta: *“Las necesidades son biológicas o instintivas; caracterizan a los humanos en general y tienen una base genética. Con frecuencia influye en el comportamiento de manera inconsciente”* (Pág. 383).

Cuando los colaboradores sienten insatisfacción con su trabajo, debido a varios factores tales como el clima laboral, la falta de motivación e interés por parte de la empresa. La manera más efectiva de incrementar los factores motivadores, es a

través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante.

Los aspectos impulsores son los que crean un ambiente armónico en los colaboradores cuando están bien atendidos, lo que satisface una necesidad, y cuando no lo están son neutros, y su labor la realizan por cumplir un compromiso dentro del trabajo y por su pago, no importándoles si la organización se desarrolla o no.

b) Teoría de la Equidad

(Paúl, 2007) Afirma; *“La igualdad de las proporciones tal como son percibidas por la Persona representa la equidad (literalmente, “justo”)*”. (Pág. 387).

Esta teoría se refiere a recibir una justa compensación por las actividades realizadas en su lugar de trabajo, lo que les provoca motivación para mantenerse dentro de la empresa en condiciones favorables con sus superiores y con sus compañeros de trabajo, además los empleados buscan mantener la ecuanimidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella, contrastan las entradas percibidas y los resultados de los demás.

La estructura de la equidad en el lugar de trabajo está basada en la proporción de las contribuciones hechas por el empleado de la empresa a los resultados, en donde el género igualmente sea hombre o mujer no tiene importancia, ya que tanto el hombre y la mujer son capaces de hacer las mismas tareas, porque los dos tienen el mismo nivel de inteligencia y a iguales resultados igual reconocimiento.

c) Teoría del Reforzamiento

(Paúl, 2007) Menciona que *“La teoría del reforzamiento en la industria tiene defensores y detractores. Los partidarios citan su amplia aplicabilidad para resolver problemas. Sus usos incluyen reducir la ausencia y la rotación de*

personal, mejora la productividad e incrementa la capacitación de los supervisores”. (Pág. 398).

Esta teoría el estado interior del individuo no se toma en cuenta, principalmente se centra en las acciones que el individuo lleva a cabo, así por ejemplo, si una persona es reconocida por sobrepasar el nivel propuesto de producción normal ya sea semanal o mensual posiblemente superará su nivel productivo en las siguientes semanas o meses, entonces los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea, son afectados por las consecuencias de su comportamiento.

d) Teoría del Establecimiento de Metas

(Paúl, 2007)“*La teoría del establecimiento de metas se basa en la suposición de que las personas se comportan de manera racional. El punto crucial de la teoría es la relación entre metas, intenciones y desempeños en la tarea”*. (Pág. 399).

La presente teoría mantiene que las metas son las que llevan a un alto desempeño, lo que permitirá que una persona se sienta más comprometida, esta estimula la actividad laboral pues se veía la situación con más objetividad, la ventaja que se posee es que las personas participen en el establecimiento de las metas y cumplan su fin.

Las personas primero ponen en mente los objetivos que desean alcanzar y cuáles son los recursos que necesitan para alcanzar, el deseo que sienten por alcanzar sus metas es su principal motivación ya que conocen de las metas alcanzar y a su vez las recompensas que van a recibir en función de los objetivos, como esta se refiere a una tarea planteada por sí mismo se la realiza de manera exitosa, efectuándose por la auto-eficacia con una personalidad decisiva y de gran voluntad.

e) Teoría del Diseño del Trabajo

(Paúl, 2007) “Esta teoría propone que, en su mayor parte, el Locus de control para la motivación no está en los individuos sino en el ambiente donde se desempeña el trabajo”. (Pág. 406). El diseño del trabajo tiene como objetivo lograr utilizar de la manera más eficiente los recursos humanos en las actividades industriales, cooperar con los trabajadores para que todo el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los principios de progreso, que son llevados a la práctica por lo que existe una división similar entre el obrero y la dirección, es decir que ya no se le deja la responsabilidad por completa al trabajador, sino que la dirección asume las actividades que pueden y debe realizarse.

El procedimiento del diseño de trabajo dentro de una organización, dota una ventaja competitiva estratégica, se necesita debido no hay una sola persona que tenga el tiempo y la credibilidad necesarios para convencer a muchas personas para que implanten la decisión de realizar sus actividades laborales con eficacia.

FUENTES DE LA MOTIVACIÓN

a) Fuentes Internas

(Haydeé Romero Sánchez y otros, 2010) Expresa: “Se refiere a la historia genética, historia personal y las variables psicológicas”. (Pág. 26)

La motivación interna es algo individual de cada personal, general mente tiene que ver con el tipo de personalidad que esta tiene, ya que desde el nacimiento están funcionalmente relacionadas con la manera de ver la vida, con que ganas realiza las actividades cotidianas, son motivaciones centrales que, después de un proceso de aprendizaje, están relacionadas con el crecimiento general de la persona.

b) Fuentes Externas

(Haydeé Romero Sánchez, Rosa María Jaramillo Solorio, 2010) Manifiesta: “*Se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este``.* (Pág. 26).

La motivación es la consecuencia de las influencias culturales, esta segundo punto de vista como tal es indispensable, ya que los objetivos culturalmente sociales conducen al individuo, dependiendo de las circunstancias de la causa y la motivación, movilizan las acciones pertinentes, lo que cuenta es el medio ambiente del grupo en su conjunto, con sus influencias inevitable sobre todos y cada uno de los miembros que lo constituyen.

FACTORES QUE INFLUYEN

a) Incentivos

Según (Encarnación, 2004) menciona que: “*Los incentivos son siempre bien recibidos. La empresa habrá de adecuarlos a los empleados, a su esfuerzo y a los objetivos empresariales``.* (Pág. 56). En una empresa las actitudes son importantes, se necesita que su personal tenga una actitud positiva, actitud que se manifiesta en el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, es así que el reconocimiento al trabajador por su desempeño en su labor por medio de premios, asensos, y más incentivos, son móviles que consiguen el fortalecimiento de la empresa, rumbo al éxito. Cuando se requiere subir en entusiasmo de los colaboradores existen diversas formas como incentivos económicos y no económicos; y estos mejoran el rendimiento laboral.

Para lanzar un programa de incentivos es importante diseñarlo y lo más importante comunicar a sus empleados el proceso desarrollarse y que estas tengan diversidad de premios ya que cada empleado tiene necesidades y gustos diferentes.

b) Reconocimiento

El reconocimiento quizá es un incentivo de gran importancia, este logra estimular el ego del trabajador lo que permite desarrollar un gran compromiso con su trabajo, en si es cierto que el aliento en palabras que un superior haga a sus empleados identifica que la empresa siempre está pendiente de los trabajadores y su desempeño es tomado en cuenta por ella, reconocer no se trata solo de premios económicos si no de actitudes de solidaridad, y más valores innatos del hombre. (Pisco, 1990).

c) Comunicación

La comunicación es el oxígeno vital que permite respirar a las organizaciones y alcanzar la satisfacción personal del hombre. Es un proceso complejo, que funciona en dos sentidos y que en la etapa actual constituye uno de los problemas más importantes del planeta. Para lograr optimizar las relaciones Secretaria-Ejecutivos- Entorno analizaremos primero la esencia técnica de la comunicación entre cualquier ser humano, y después debemos realizar una introspección para comprobar si los requerimientos y exigencias de una buena comunicación están presentes o al menos son planeados por nuestra parte antes de comenzar a comunicarnos. (Jimenez, 2009)

Dentro de la empresa es importante el saber comunicarse, ya que de esta depende el desarrollo de la misma, es indispensable una comunicación ascendente y descendente, la comunicación bien manejada es un factor de éxito dentro de la organización. Si existe una buena comunicación, la gente sabe que está pasando a su alrededor conoce a la empresa. Es importante que las personas reciban el mensaje de la manera más clara posible.

TÉCNICAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

Las técnicas motivacionales son herramientas de estimulación y se recomienda que estas sean didácticas para reforzar o concretar el objetivo planteado, la

elección de las técnicas varía de acuerdo al objetivo, las características de los participantes, y de la dinámica grupal.

Las estrategias para motivar al personal o trabajador a ejecutar un proceso dentro de su puesto de trabajo, se origina de una necesidad, se busca maximizar algo que no está trabajando eficientemente y se caracteriza por ser enajenable, aunque no siempre es consciente o reflexiva.

(Encarnación, 2004) Manifiesta: “Básicamente son tres: Amenazas, Premios, Participación” (Pág. 55).

a) Las Amenazas

La primera técnica la denominamos de esta manera debido a que los supervisores, de cierta manera “amenazan” a sus empleados con alguna sanción para que los mismo ya sea por temor o miedo realicen una actividad designada; esta técnica no es muy recomendada en el ámbito laboral ya que los colaboradores se pueden cansar de las denominadas amenazas y abandonar su puesto de trabajo. Además las amenazas únicamente producen un efecto efímero más no un efecto que perdure como motivación intrínseca.

b) Los Premios

(Encarnación, 2004) Opina que: *“Los incentivos deben administrarse cuidadosamente, de tal forma que en una recompensa no descalifique a quien no las consiga, ni fomente enemistades o rompan equipos de trabajo”*. (Pág. 56).

Premiar a los colaboradores por su desempeño en la mejora de la productividad, es una manera eficaz de obtener una gran eficiencia laboral en la planificación y desarrollo de los procesos productivos, resulta así indispensable indicar el compromiso de la organización con la mejora continua que el ente trabajador lo hace, recompensando convenientemente.

c) La Participación

La participación en la empresa es un tema especialmente complejo que puede tratarse desde diversas perspectivas, se puede definir la participación como el conjunto de medidas de que dispone el trabajador para influir en las decisiones que adopta la empresa en la que trabaja o, recurriendo a los términos jurídicos sindicales, es el derecho de los trabajadores a ser protagonistas en las decisiones que les afectan, y por norma legal deben participar.

Así lo manifiesta (Encarnación, 2004) en su libro: “Se potencia la participación de los trabajadores en la estructura organizativa de la empresa, especialmente en la fijación de objetivos”. (Pág. 56).

CLIMA LABORAL

El Clima Laboral compone el aspecto interno de una empresa o institución, el ambiente psicológico aspecto que existe en cada organización. De igual manera afirma que el concepto de clima organizacional implica diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en distintos grados, como el tipo de empresa, la tecnología, las políticas, los objetivos operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); así también de las actitudes, sistemas de valores y formas de conductas sociales que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 2005).

El clima quiere decir a las interpretaciones y percepciones relativamente constantes que el empleado tiene con respecto a su empresa, que a su vez inciden en la conducta de los empleados, diferenciando una institución de otra.

Se trata al clima laboral como el entorno propio de la empresa, originado y captado por el trabajador de acuerdo a las circunstancias que se halla en su proceso de relación social y en la estructura organizacional que se manifiesta por variables (liderazgo, control, liderazgo, objetivos, motivación, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones) que orientan su creencia,

percepción, grado de participación y actitud; determinando su conducta, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Álvarez, 2006).

En conclusión de acuerdo a las definiciones propuestas por diferentes autores, se puede definir al clima organizacional como las percepciones que poseen los integrantes de una misma institución acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas laborales, la remuneración, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, etc. Es indispensable recalcar que la percepción de cada trabajador es diferente y ésta determina su forma de comportarse en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Las características del sistema empresarial originan cierto Clima Organizacional. Este incide sobre las motivaciones de los empleados de una compañía y sobre su conducta determinada. Esta conducta posee notablemente una gran variedad de efectos para la empresa como, por ejemplo, satisfacción, productividad, adaptación, rotación, etc.

Litwin y Stinger menciona la subsistencia de nueve dimensiones que demostraría el clima actual en una cierta organización. Cada una de estas dimensiones se vincula con algunas características de la empresa, tales como:

a. Estructura

Simboliza la percepción que posee los individuos de la empresa acerca de la cantidad de normas, procesos, trámites y entre otras limitaciones a que se ven confrontados en el desarrollo de su actividad laboral.

b. Responsabilidad (Empowerment)

Es la sensación de los colaboradores de la empresa en cuanto a su autonomía en la toma de decisiones vinculadas a su trabajo.

c. Recompensa

Corresponde a la apreciación de los integrantes sobre la adaptación de la retribución obtenida por un buen desempeño. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío

Pertenece a la sensación que poseen los pertenecientes a una empresa acerca de los retos que implanta el trabajo. Es la medida en que la empresa incentiva la aprobación de peligros calculados con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos.

e. Relaciones

Es la captación por parte de los integrantes de la empresa acerca de la existencia de un clima laboral satisfactorio y de óptimas relaciones grupales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación

Es la percepción de los pertenecientes a una institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración por parte de los altos mandos, y de otros empleados del equipo. El énfasis está puesto en el trabajo y apoyo en equipo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares

Es la sensación de los colaboradores de la empresa en cuanto al énfasis que pone sobre las normas de desempeño laboral.

h. Conflictos

Es la sensación del grado en que los pertenecientes de una empresa, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones opuestas y no temen confrontar y resolver las problemáticas tan pronto se originan.

i. Identidad

Es la percepción de empoderarse a la empresa y que se es un factor indispensable y valioso dentro del equipo laboral. En general, es el sentimiento de compartir las metas personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional ofrece un Feedback acerca de los procedimientos que muestran la conducta organizacional, accediendo también, implementar variables preestablecidas, tanto en las actitudes y conducta de los colaboradores, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la integran.

La importancia de esta información se fundamenta en la verificación de que el Clima Organizacional índice de manera directa en la conducta de todos quienes colaboran en la empresa, mediante las percepciones acerca del entorno y la realidad que los rodea y determinan los niveles de motivación laboral y desempeño en el trabajo.

DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral es el esfuerzo que los colaboradores ponen en sus actividades laborales, y se reflejan en el resultado de producción obtenido en una empresa, depende de este la efectividad y el éxito de una empresa, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de quienes trabajan, a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, en este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Ipinza, 2003).

(Pedraza, 2010) Al respecto, Robbins (2004) relaciona el rendimiento con la capacidad de guiar y planificar las actividades que al pertenecieren modelan la conducta de trabajadores implicados en el procedimiento productivo.

La Evaluación del Desempeño, es un proceso constante, sistematizado, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca de colaboradores dentro de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende cambiar a los juicios eventuales y formulados acorde con diversos criterios. (Puchol, 2002).

El rendimiento en sí es la valoración cuantitativa de las tareas o actividades desempeñadas por un empleado, tomando en consideración el manual de funciones de cada cargo, esta valoración debe ser una actividad orientada al futuro que brinda a los colaboradores una información útil, ya que posteriormente a una evaluación de su desempeño se puede tomar medidas de desarrollo personal con planes de capacitación.

Factores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal

(Chiavenato, 1999) El desempeño laboral *“es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”* y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este contiene un listado de detalles individuales, entre las cuales se pueden expresar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que se vinculan con la naturaleza del trabajo y de la empresa para producir comportamientos que incidan en los resultados.

Sin embargo, las empresas estiman diversos aspectos de índole muy marcada como la impresión del trabajador sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su labor, ya que si sólo se tomara en cuenta el rendimiento laboral, sería muy difícil discernir de qué manera maximizarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994: 95) *“las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.”*

Las personas tienen un desempeño laboral diferente unas a otras, debido a que este influye en la motivación, capacitación del trabajador, las habilidades, trabajo en grupo, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la manera de ver las cosas y del papel que se desempeña; debido a que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez et al (1999: 229) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador”

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano es un campo muy piadoso a la mentalidad que prevalece en las empresas. Es circunstancial y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada empresa, la estructura empresarial acoplada, los aspectos del contexto ambiental, el negocio de la empresa, la tecnología empleada, los procesos internos y otra infinidad de variables indispensable. (Chiavenato, 2005).

Cualquier persona que conforme el área administrativa está encargada y es responsable de proceso administrativo, distribuida acorde a las funciones de cada área, estas son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión de Recursos Humanos básicamente son las funciones actividades, y prácticas necesarios para administrar y gestionar la personal perteneciente a la empresa. Algunas de las funciones son:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios

- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

A. Admisión de personas.- *“División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.*

Buscar al personal más capacitado para poder desempeñar un cargo requerido dentro de una empresa, el mismo que debe poseer competencias y habilidades óptimas para su puesto de trabajo. (Psicólogos)

B. Aplicación de personas.- División de cargos y salarios: básicamente este proceso se refiere a las actividades, tareas o roles que las personas van a desempeñar dentro de su puesto de trabajo. Procesos utilizados para diseñar las actividades que los trabajadores realizaran en la organización, orientar y dar seguimiento para que las mismas se cumplan. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

C. Compensación de las personas.- División de beneficios sociales: Este proceso se encarga de buscar los aspectos que les incentiven a las personas, es proceso utilizado para satisfacer las necesidades individuales y motivar a las personas.

Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

D. Desarrollo de personas.- División de capacitación: Esta encargada de buscar actividades u oportunidades que permitan al talento humano desarrollarse son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

E. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

F. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (David, 1990)

Planeación estratégica es una herramienta que facilita a la organización a estar preparado para los desafíos de un futuro, ayudando con ello a encaminar sus esfuerzos hacia objetivos o metas reales de desempeño, Por esta razón es

importante tener conocimiento de los elementos que son parte de dicho proceso de planeación estratégica.

La planeación estratégica es el procedimiento gerencial de desarrollar y conservar una dirección estratégica que permita alinear los objetivos y recursos de la empresa con sus oportunidades variantes de mercadeo. (KOTLER, Philip y BLOOM, Paul., 1988).

La planeación estratégica analiza la situación actual mediante la matriz de doble entrada (FODA) conociendo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la que se espera que un futuro, asigne la direccionamientos de la empresa y desarrolla caminos efectivos para obtener la misión. Realmente, este es un proceso muy complejo que necesita de un enfoque sistemático para determinar y analizar factores internos y externos a la empresa y enfrentarlos con las capacidades de la organización. (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz., 1994).

La planeación estratégica tiene como finalidad: orientar la organización hacia oportunidades de tipo económico interesantes para ella (y para la sociedad), es decir, acoplado a sus recursos y su saber hacer, y que brinden un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para para lo cual deberá precisar la misión de la organización, definir sus metas y objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por conservar una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

a. Definir la misión de la organización

Toda empresa o institución tiene una misión que la caracteriza, en esencia ésta debe contestar algunas preguntas como a que se dedica la empresa u organización,

el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro que es lo que somos (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: hacia dónde quiere llegar el negocio, empresa u organización proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo aproximadamente es una visión a 10 años.

b. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son la base de cualquier proceso de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos indica el camino a los pasos a seguir para el cumplimiento de la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

c. Formular las estrategias de la organización

La finalidad de las estrategias es definir y comunicar, mediante un proceso de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear exactamente la manera en que la organización tendrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí determinan la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas formas, la división de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

d. Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios admite tener conocimientos sobre negocios son básicos para alcanzar la misión. A este nivel del análisis se determina que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención en la empresa.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

ROTACIÓN DEL PERSONAL

Definición

La Rotación del Personal se usa para determinar la fluctuación de personal entre una empresa y su entorno; en otras palabras, el intercambio de personas entre la empresa y el ambiente está definido por el volumen de trabajadores que integran y que salen de la empresa. (Chiavenato, 2009)

“Es el número de movimientos (altas y bajas) de personal en una organización dentro de un período de tiempo determinado, ocasionada por los inadecuados procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño”. (Aponte, 2006).

La rotación de personal puede ser considerada positiva o negativa dependiendo del enfoque que se le dé; hoy en día considero que es un factor en el cual las empresas deben poner atención en este punto ya que de manera directa o indirectamente sus efectos son gastos para la organización y así también afecta al empleador ya que generalmente las personas no disfrutan lo que se hacen simplemente están esperando su sueldo y a largo tiempo se cansa y busca una rotación del personal voluntaria.

La rotación del personal viéndolo de manera negativa es una pérdida de tiempo y así también de recursos económicos; existía un paradigma que los empleados únicamente esperan ganar el ingreso sin importar su trato en la organización pero hoy en día eso ha cambiado las personas ahora no solo buscan un buen salario en el siglo XXI se habla de 3 salarios como es el económico, emocional y el espiritual, existen empresas que tienen un índice alto en cuanto al salario económico y aun así la rotación del personal es alta esto se debe que los otros 2 salarios no son bien recompensados

EFFECTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Efectos Positivos.

La fluctuación del personal implica la incorporación de nuevos trabajadores los cuales traer consigo ideas nuevas, experiencias, además opiniones diferentes, criterios novedosos, que contrarrestan el estancamiento o conformismo presente a veces en quienes llevan tiempo en la empresa; si los trabajadores nuevos vienen ya con una buena formación y calificación representan, además, un ahorro para la empresa por concepto de capacitación. (Durán, 2005)

Es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la compañía por parte de los empleados.

- Algunos de los aspectos positivos que provoca la fluctuación laboral son los que se muestran a continuación:
- En ocasiones, con el cambio de trabajo, se logra una mejor utilización de la calificación del trabajador, la cual puede llegar a invertirse en ramas, empresas y puestos donde sea en realidad necesaria.
- El trabajador puede lograr una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y vidas obtenidas con su movimiento.
- Una fluctuación acentuada es un indicador para la dirección de que algo anda mal allí donde se presenta y, se convierte en un elemento de presión para la búsqueda de soluciones a los problemas laborales que afectan a los trabajadores.
- En ocasiones es necesaria la desvinculación de personal el cual, no cumple con las expectativas de desempeño esperadas por la empresa, impidiendo el desarrollo de la misma.

Efectos Negativos

Entre los efectos negativos de la Rotación del personal tenemos la disminución en la producción y productividad del trabajo, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente, de ahí que disminuyan los niveles de producción. Además se incrementa el índice de absentismo en la empresa, debido a que las personas no se sienten a gusto en la misma, y tal vez están en busca de otro trabajo, que pueda satisfacer sus necesidades.

- Se incrementa la impuntualidad debido a que el trabajador no se siente comprometido con la empresa.
- Las personas no prestan la debida atención a los procesos internos, debido a que se sienten en la incertidumbre que si serán ellos los próximos a marcharse, o de la misma manera baja su productividad al tratar de incorporar personal nuevo considerados incompetente.
- Disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral pues al no estar comprometidos dichos trabajadores con el centro no utilizan al máximo la jornada de trabajo, pues solo esperan el momento justo para marcharse sin darle importancia a los resultados productivos de la empresa.
- Accidentes laborales debido a que los trabajadores nuevos no conocen las normas de seguridad.
- Afecta la contratación de nuevos empleados.
- Incremento de los costos por el proceso de selección y reclutamiento, ya que cada se requiere contratar al candidato idóneo e eficiente; para posteriormente evitar el costo de publicaciones de entrevistas, etc.
- Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despide a un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde.

Características de la Rotación Del Personal.

(Véliz, 2010) Se dice que la misma no es una causa sino un efecto, consecuencia de algunos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la empresa, teniendo conocimiento que entre los fenómenos externos encontramos; la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, entre otros. Los fenómenos internos serían; la política salarial de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, los horarios, el salario, las oportunidades de progreso y desarrollo profesional ofrecidas por la organización, el tipo y nivel de las relaciones humanas existentes en la organización, la cultura organizacional de la empresa, los criterios de evaluación de desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

➤ Políticas Laborales

En cuanto al índice de rotación del personal tiene que ver con las políticas laborales debido a que estas determinan el tiempo que cada aspirante va a permanecer en la empresa, su salario y sus horarios a laboral en la misma.

➤ Horarios

Se refiere a la jornada de trabajo a la hora de salida y de entrada a su institución lo que es un factor determinante en cuanto a la rotación del personal, ya que en ocasiones las personas no logran acomodarse al horario establecido dentro de las políticas laborales por los que se ven obligados abandonar su puesto de trabajo.

➤ Salarios

Otra de las características en cuanto a la rotación del personal se refiere a los salarios que le brinda la empresa, que en ocasiones motiva al empleado a permanecer a la empresa mientras que en otras a la salida; ya que este no es considerado digno para la subsistencia familiar.

➤ Sanciones

Las sanciones pueden ser percibidas de manera negativa en la institución, esto ocurre debido a que el trabajador siente que exageran y a su vez que no son merecedores de dichas sanciones, por lo que prefieren dejar el trabajo.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

➤ Factores Personales

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones, la primera es el nivel de satisfacción del empleado con el trabajo, la segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.

Entre las causas para esta acción tenemos: Sueldos insatisfactorios, condiciones físicas del lugar de trabajo desfavorables, descontento con los turnos de trabajo o con el tipo de trabajo, políticas de personal desacertadas, insatisfacción por aspiraciones que no se cumplen en el actual trabajo, razones familiares o asuntos personales.

Renuncia: Voluntariamente el trabajador sale de la organización. La renuncia vendrá acompañada por una evaluación firmada por el jefe inmediato para que sea considerada en la integración del finiquito e integradas en el historial del trabajador. Para expedir documentos como carta de recomendación, etc., se tendrá un plazo máximo de cinco días siempre y cuando se haya cubierto los requisitos que señala el departamento expedidor. (Ordoñez, 2009)

Incluye las llamadas renuncias formales e informales, es decir, aquellas que son puestas mediante oficio de agradecimiento y las que se dan por abandono sin dar explicación alguna. Desde luego, en ambos casos, se dan por iniciativa del trabajador.

➤ Factores Laborales

“Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituir por otros más adecuado con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005).

Las variables en el diseño de cargos inducen cambios, reubicaciones, actividades en común, en fin una variedad de circunstancias las cuales involucran a un determinado puesto. Estas son resoluciones que plantean los cargos gerenciales por motivos enfocados a oportunidades de mejora del colaborador y consecuencia de estas deficiencias en el desempeño se originan desvinculaciones.

Inmersas como motivos principales de desvinculación por conductas inaceptables podemos ejemplificar las siguientes: ausentismo laboral, faltas a políticas y reglas institucionales, afectación a los intereses organizacionales, asistencia a jornadas laborales en estados no permitidos (etílicos o bajo efectos de algún tipo de estupefaciente, poner en evidencia aspectos confidenciales de la empresa, irrespeto, inmoralidad, en sí, diversos comportamientos los cuales le identifiquen como un ente problemático dentro de la institución.

“Entre las causas de los Despidos no Disciplinarios, constan los despidos arbitrarios e injustificados que adoptan jefes inescrupulosos, quienes muchas veces actúan por razones políticas o de revanchismo inexplicable”. (Chiavenato, 1999).

➤ Factores Biológicos.

Jubilación o retiro: es una circunstancia que está marcada por el hecho de alcanzar una vida laboral cumbre y se anhela poner por culminado su ciclo profesional. Un empleado tendrá derecho a percibir tanto una remuneración como una gratitud por parte del ente contratante; todo esto, bajo los lineamientos predispuestos en la ley.

Sistema de Contratación

Dentro del sistema de contratación se observa básicamente los tipos de contratos que se pueden aplicar a los postulantes, es el organismo rector de la contratación pública en el Ecuador, creado por la Ley con amplias atribuciones determinadas a través de la misma, órgano que junto con otras instituciones del sector público forman parte del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Ecuador dentro del ámbito de sus competencias.

Contratos Eventuales, Ocasionales y de Temporada

"Definidos como acuerdos eventuales a convenios estrictamente dirigidos a cumplir ajustes necesarios para la empresa, dentro de los cuales identificamos sustitución de algún colaborador por vacaciones, autorizaciones por paternidad y maternidad, indisposiciones diversas y aspectos que demandan una adquisición de personal por tiempo ocasional debido a un incremento de la demanda de producción o servicio, en tareas usuales de la compañía. La perdura será de un límite de 6 meses.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual de empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Categorizados como contratos por temporada a una serie de hechos que demandan una celebración laboral eventual por parte de una entidad contratante y un sector en potencia contratable, acordando se desarrollen labores graduales o cíclicas, en efecto de una inconstancia de tareas, captada por parte del empleado como razonable el hecho de ser llamados a brindar asistencia en época de temporada que se solicite. En cuanto a los tipos de contrataos aplicados dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Oscus", tenemos los contratos, por obra cierta, contratos eventuales, contratos a plazo fijo.

2.5 HIPÓTESIS

La Motivación Laboral incide en la Rotación del Personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Motivación Laboral.

Variable dependiente: Rotación del Personal.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Bibliográfica

En el presente Proyecto se utilizará esta modalidad ya que es importante conocer y analizar la información histórica y actual que se desprende del tema, la cual se presenta en libros, tesis, artículos, revistas, así también como los estudios y avances científicos que permitan una mejor comprensión del Problema.

Investigación de Campo

Se aplicará este tipo de investigación, pues el problema demanda de un contacto directo del investigador con la realidad, que se ve reflejado en la observación y en las visitas a las instalaciones, aplicación de encuestas en el sitio mismo en el que se genera la problemática.

3.2 Nivel o tipo de investigación

3.2.1. Descriptivo

Nos permitirá analizar y procesar la información de manera ordenada y sistemática a cada una de las variables de la investigación que son la Motivación Laboral y la Rotación del Personal; para el desarrollo de la investigación se contará con datos y hechos que ayuden al avance de la misma, permitiendo llegar a una propuesta que beneficia a la institución.

3.2.2. Asociación de Variables

Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado que tiene de relación la Motivación Laboral en la Rotación del Personal; es decir, miden cada variable y analizan la correlación. Se utilizará el Método Estadístico del X^2 para determinar si una variable se relaciona o no con la otra, siendo las dos variables parte del mismo contexto, las mismas que al final de la investigación se relacionaran teniendo como producto una solución.

3.3 Población y muestra.

Cuadro N° 1: Población y Muestra

N°	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN
1	Empleados- Trabajadores	56
2	TOTAL	56

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Oscus"

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Variable Independiente - La Motivación Laboral

Cuadro N° 2: Variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	Instrumentos e Técnicas
La Motivación Laboral es una herramienta administrativa orientada a mejorar el compromiso de un individuo hacia la empresa, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a realizar de mejor manera su trabajo.	Herramienta Administrativa	-Planificación -Organización -Dirección -Control	¿Considera Ud. que dentro de la institución se planifican actividades que motiven al desarrollo personal de los trabajadores?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Compromiso	-Cumplimiento de Objetivos -Resultados -Políticas	¿El cumplimiento de objetivos le hace sentir motivado?	
	Incentivo	-Económicos -Motivacionales -Verbales	¿Los incentivos económicos son de mayor importancia para la motivación laboral? ¿Considera Ud. que la motivación laboral incide en la rotación del personal?	
	Trabajo	-Desempeño Laboral - Satisfacción -Sinergia	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la institución? ¿Su desempeño laboral está acorde con los objetivos empresariales?	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

3.4.2 Variable Dependiente - La Rotación del Personal.

Cuadro N° 2-3: Variable Dependiente

VARIABLE	CATEGORÍAS	DIMENSIONES	PREGUNTAS	Instrumentos e Técnicas
Es el número de movimientos de personal en una organización dentro de un periodo de tiempo determinado, ocasionada por los inadecuados procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.	Movimientos de Personal	-Bajas Voluntarias -Bajas Involuntarias -Jubilación.	¿En la empresa donde labora, se observa mucha rotación involuntaria?	Técnica: Encuesta
	Período de tiempo	-Periodo de prueba -Tipos de Contratos -Políticas	¿Dentro de la institución se aplican contratos eventuales menores a un año?	Instrumentos: Cuestionario
	Selección y Capacitación	-Entrevistas -Salarios -Inducción	¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado por el colaborador? ¿Existe un proceso adecuado de inducción en la Institución?	
	Desempeño	-Evaluación -Crecimiento y desarrollo - Reconocimiento	¿Considera Ud. que la evaluación del desempeño ayuda a los colaboradores en su permanencia en la institución?	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

3.5 Plan de recolección de información.

Cuadro N° 4: Recolección de Información.

N°	PREGUNTA	EXPLICACIÓN
1	¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la motivación laboral en la rotación del personal de la en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”. Diagnosticar el nivel de motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”. Analizar las causas y las consecuencias de la rotación del personal en la Institución. Elaborar un paper para validar la investigación y generar alternativas de solución
2	¿De qué personas u objetos?	Empleados- Trabajadores
3	¿Sobre qué aspectos?	La motivación Laboral La Rotación del Personal
4	¿Quién? ¿Quiénes?	Viviana Lizeth Zaldumbide Villalba
5	¿A quiénes?	A 56 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”
6	¿Cuándo?	Durante el período Octubre 2015- Marzo 2016
7	¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”
8	¿Cuántas veces?	56 Instrumentos de evaluación
9	¿Cómo? ¿Técnicas de recolección?	Encuestas Cuestionarios dirigidas a los empleados y trabajadores de la cooperativa Entrevistas
10	¿Con qué?	Cuestionarios estructurados

Fuente: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

3.6 Plan de procesamiento de la información.

Para procesar la información recogida se tomara en cuenta los siguientes detalles:

- Revisión Crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente
- Tabulación de datos y diseño de cuadros estadísticos para ser analizados e interpretados.
- Análisis e interpretación de los Resultados
- Comprobación de la Hipótesis, (adaptación de estadístico)

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la institución?

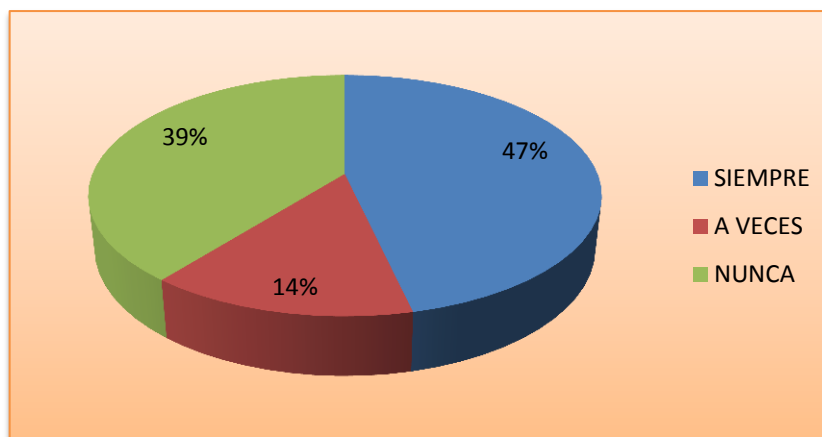
Cuadro N° 5: Satisfacción Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	26	47%
A veces	8	14%
Nunca	22	39%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 6: Satisfacción Laboral



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 47% expone que se siente satisfecho con el trabajo que realiza, mientras que el 14% solo en ocasiones se siente satisfecho, y el 39% manifiesta que nunca se siente satisfecho en su lugar de trabajo.

Interpretación:

Se determina que dentro de la Cooperativa existe un porcentaje notable que manifiesta que se siente totalmente satisfecho con el trabajo que realiza, es decir se siente bien y empoderado con las actividades y tareas designadas, mientras que un porcentaje menor manifiesta que solo a veces se siente bien en su trabajo, y un porcentaje de igual manera notorio no se siente insatisfecho al momento de realizar su trabajo, lo que perjudica notoriamente en su productividad.

Pregunta 2.- ¿Dentro de la Cooperativa, se planifican actividades que motiven al desarrollo personal de los trabajadores?

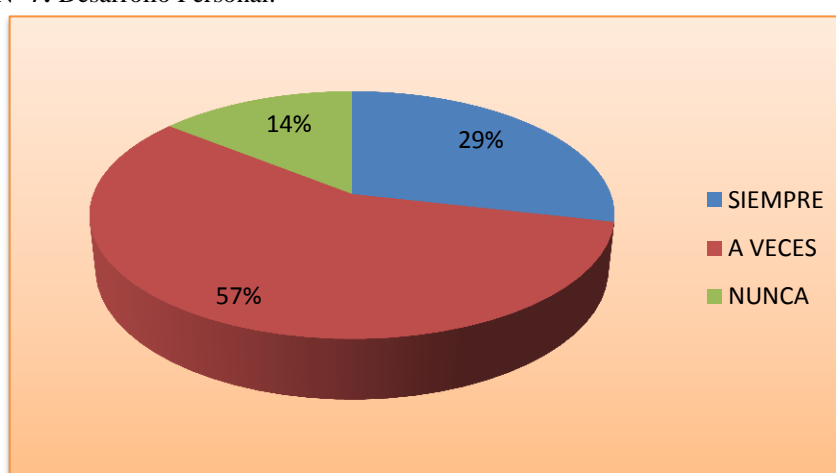
Cuadro N° 6: Desarrollo Personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	29%
A veces	32	57%
Nunca	8	14%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 7: Desarrollo Personal.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 29% expone que siempre se planifican actividades que motiven al desarrollo personal de los trabajadores, mientras que el 57% dice que solo en ocasiones se planifican, y el 14% manifiesta que nunca se planifican actividades que motiven al desarrollo personal.

Interpretación:

Se determina únicamente la tercera parte de la población encuestada considera que se planifican actividades las cuales motivan al desarrollo personal, mientras la gran mayoría manifiestan que solo a veces existe estas actividades las cuales mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, y finalmente una parte considera que nunca se han planificado este tipo de actividades.

Pregunta 3.- ¿El cumplimiento de objetivos planificados le estimula a laborar eficientemente?

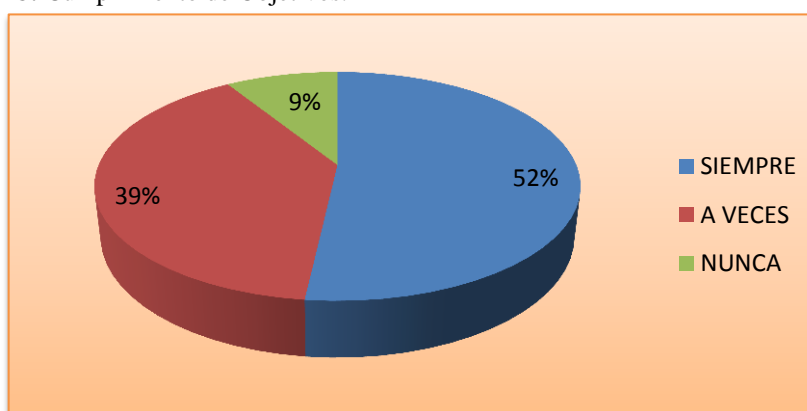
Cuadro N° 7: Cumplimiento de Objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	52%
A veces	22	39%
Nunca	5	9%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 8: Cumplimiento de Objetivos.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 52% expone siempre que el cumplimiento de objetivos le estimula a laborar eficientemente, mientras que el 39% dice que solo a veces se siente estimulado por el cumplimiento de los mismos, y el 9% manifiesta que nunca se siente estimulado para laborar eficientemente.

Interpretación:

Se determina, la mayoría de los colaboradores sienten que el cumplimiento de objetivos planificados con anterioridad les hace sentir estimulados a realizar su trabajo eficientemente, es decir aprovecha cada minuto de su tiempo durante el día, poniendo toda su atención primero a las tareas más importantes. Mientras la tercera parte expresa que a veces se siente estimulado y una mínima parte de la población encuestada manifiesta que nunca se siente estimulado a trabajar eficientemente.

Pregunta 4.- ¿Los incentivos económicos son de mayor importancia para la motivación laboral?

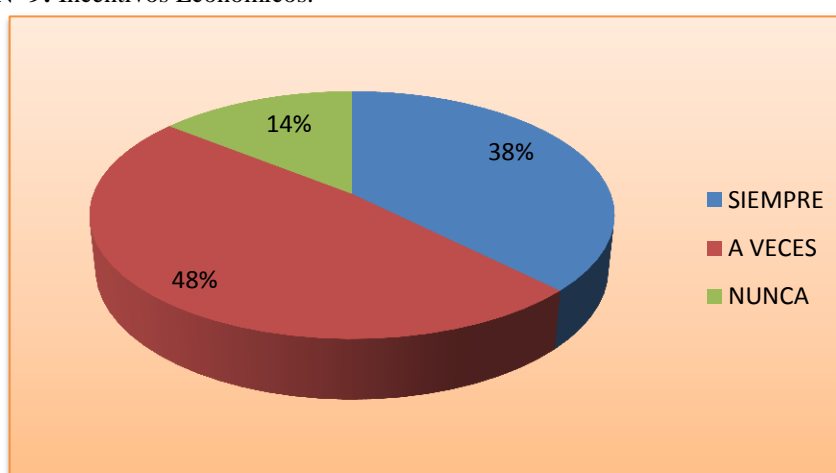
Cuadro N° 8: Incentivos Económicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	21	38%
A veces	27	48%
Nunca	8	14%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 9: Incentivos Económicos.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 38% manifiesta que siempre los incentivos económicos son de mayor importancia para la motivación laboral, mientras que el 48% dice que a veces lo son, y el 14% consideran que nunca los incentivos laborales son de mayor importancia.

Interpretación:

Se determina a menos de la mitad de los colaboradores creen que los estímulos económicos son los de mayor importancia al momento de motivar al personal, la gran mayoría piensa que solo a veces estos incentivos son de mayor peso que los incentivos verbales o psicológicos, ya que estos ayudan más al motivar, y una pequeña parte considera que nunca los incentivos económicos han servido para motivar al personal, ya que estos ayudan de manera temporal, mas no permanente.

Pregunta 5.- ¿Considera Ud. que la motivación laboral incide en la rotación del personal?

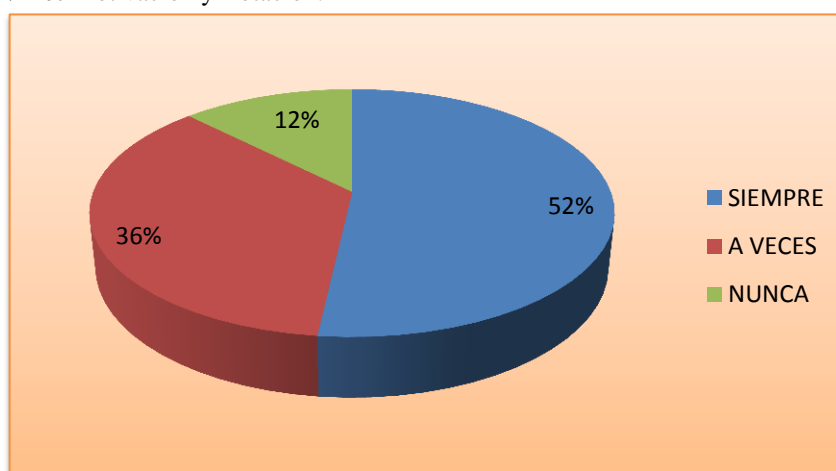
Cuadro N° 9: Motivación y Rotación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	52%
A veces	20	36%
Nunca	7	12%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 10: Motivación y Rotación.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 52% considera que la Motivación Laboral incide en la Rotación del personal, mientras que el 36% menciona que solo en ocasiones incide, y el 12% consideran que nunca la Motivación Laboral incide en la Rotación del Personal.

Interpretación:

Se determina que la gran mayoría de colaboradores creen que la Motivación Laboral incide directamente en la Rotación del Personal, es decir una persona desmotivada, con baja su productividad, no cumple objetivos motivo por el cual es desvinculada de la Cooperativa; así también lo consideran una tercera parte que a veces incide la una en la otra, y solo una minoría consideran que no influye una persona desmotivada en la Rotación del personal.

Pregunta 6.- ¿Dentro de la institución se aplican contratos eventuales menores a un año?

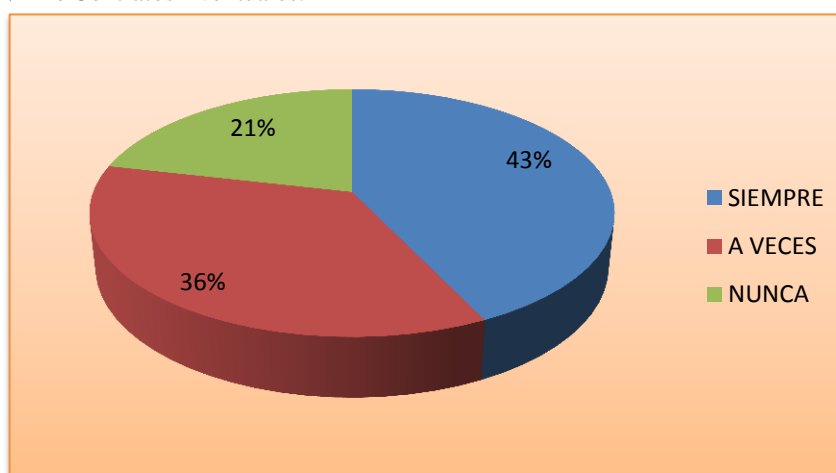
Cuadro N° 10: Contratos Eventuales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	43%
A veces	20	36%
Nunca	12	21%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 11: Contratos Eventuales.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 43% considera que siempre dentro de la institución se aplican contratos eventuales menores a un año, mientras que el 36% menciona que solo a veces se aplican este tipo de contratos, y el 21% consideran que nunca se aplican contratos eventuales.

Interpretación:

Casi la mitad de los encuestados determinan que en la institución siempre se aplican contratos eventuales menores a un año, refiriéndose que al año son desvinculados de la empresa provocando un alto índice de rotación del personal anual; un menor porcentaje manifiesta que a veces se han visto afectados por los contratos eventuales o menores a un año, y una minoría de los encuestados expresan que su permanencia en la empresa es mayor a la de un año.

Pregunta 7.- ¿Existe un proceso adecuado de inducción en la Institución?

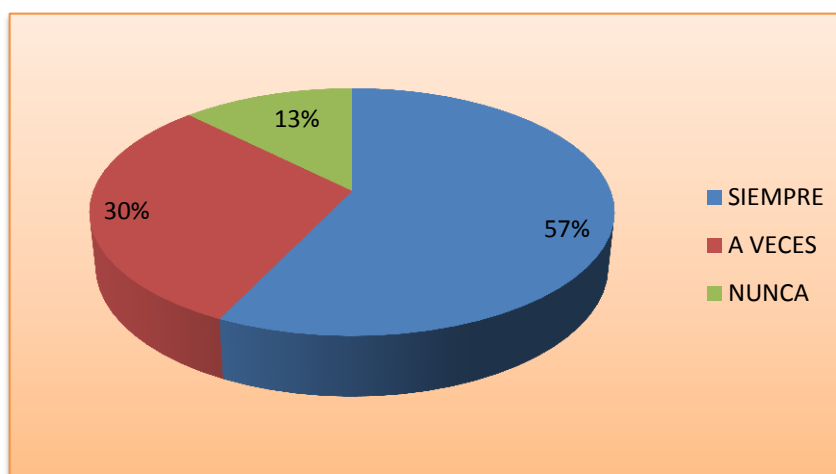
Cuadro N° 11: Inducción Adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	32	57%
A veces	17	30%
Nunca	7	13%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 12: Inducción Adecuada.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 57% considera que siempre existe un proceso adecuado de inducción, mientras que el 30% manifiesta que a veces existe un proceso adecuado, y el 13% consideran que nunca se da una inducción adecuada.

Interpretación:

La mayoría de encuestados consideran adecuado el proceso de inducción recibido al momento de ingresar en la empresa, siendo causa primordial que afecta a la Rotación del Personal, ya que este ayuda a conocer claramente las actividades en el lugar de trabajo, así también una parte menor manifiesta que a veces se da un adecuado proceso, y sola una minoría manifiesta que nunca se da un proceso adecuado de inducción, por lo que se ven perjudicados en cuanto a la salida de la Cooperativa tempranamente.

Pregunta 8.- ¿En la empresa donde labora, existe un alto índice de Rotación Involuntaria?

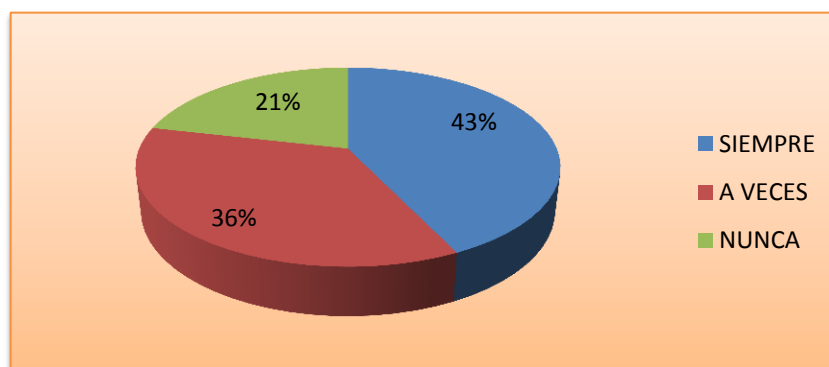
Cuadro N° 12: Índice de Rotación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	43%
A veces	20	36%
Nunca	12	21%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 13: Índice de Rotación.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 43% considera que siempre existe un alto índice de Rotación Involuntaria, mientras que el 36% manifiesta que a veces existe un alto índice del mismo, y el 21% consideran que nunca ha existido un elevado índice de Rotación Involuntaria.

Interpretación:

Se determina que casi la mitad de los colaboradores expresan la existencia de un alto índice de rotación involuntaria, es decir por decisión del empleador pidiendo la salida del empleado, un menor porcentaje considera que a veces existe este tipo de Rotación Involuntaria debido a varios causantes como la falta de motivación, salarios que no son dignos, que no tienen posibilidades de crecimiento, lo que representan costos elevados al momento de realizar un proceso de selección frecuentemente, un menor porcentaje considera que nunca.

Pregunta 9.- ¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado por el colaborador?

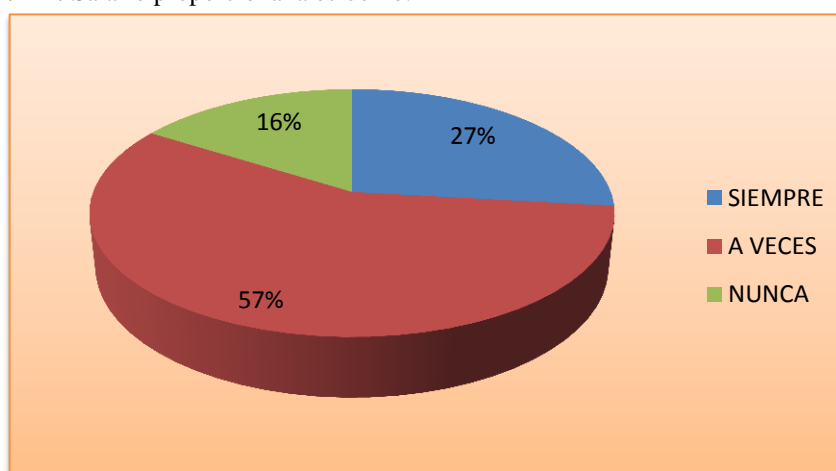
Cuadro N° 13: Salario proporcional a esfuerzo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	27%
A veces	32	57%
Nunca	9	16%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 14: Salario proporcional a esfuerzo.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 27% manifiesta que siempre el salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado, mientras que el 57% considera que a veces el salario es proporcional al esfuerzo, y el 16% consideran que nunca el salario es proporcional al esfuerzo realizado.

Interpretación:

Se determina que una minoría considera que el salario otorgado por la empresa nunca es proporcional al trabajo o esfuerzo brindado en la empresa, al contrario sienten que ellos dan mucho más por su trabajo, y la recompensa no es la esperada, mientras que la mayoría manifiesta que solo a veces se sienten satisfechos con el salario y una pequeña parte expresa que siempre el salario es proporcional al esfuerzo realizado, esto varía de acuerdo a los diferentes cargos.

Pregunta 10.- ¿Considera Ud. que la evaluación del desempeño determina la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?

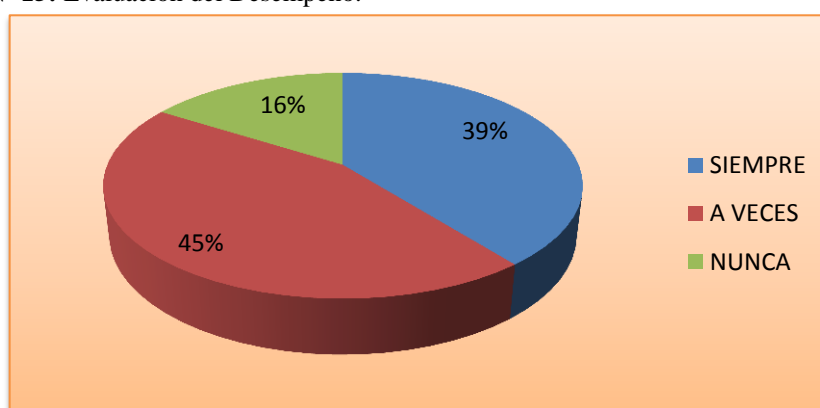
Cuadro N° 14: Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	39%
A veces	25	45%
Nunca	9	16%
TOTAL	56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Gráfico N° 15: Evaluación del Desempeño.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Análisis:

Del 100% de encuestados, EL 39% manifiesta que la evaluación del desempeño siempre determina la permanencia en la empresa, mientras que el 45% considera que a veces la misma determina la permanencia, y el 16% consideran que la evaluación nunca determina la permanencia en la empresa.

Interpretación:

Del total de encuestados se determina que casi una tercera parte considera que es un factor determinante la evaluación del desempeño en la permanencia de la empresa, y un porcentaje mayor consideran que esta evaluación en ocasiones determina la permanencia en la empresa ya que existen otros factores que también lo hacen, y una mínima parte dice que esta evaluación no determina nunca la permanencia de la misma, ya que depende del tipo de contrato que cada colaborador tenga.

4.2 Verificación de la Hipótesis

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

H0= La Motivación Laboral no incide en la Rotación del Personal.

H1= La Motivación Laboral si incide en la Rotación del Personal.

4.2.2 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el nivel de $\alpha = 0.05$

4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la Investigación de Campo la población total de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS”, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Tabla N° 15: Muestra de participantes para el análisis estadístico.

Población	Porcentaje
56	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro consta de 3 filas y 3 columnas.

4.2.5. Grados de Libertad

$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = 2 \times 2$$

$$gl = 4$$

$$X^2_T = 9.487$$

Por lo tanto con 4 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación la tabla de $\chi^2 = 9.487$, por tanto si $\chi^2 \leq \chi^2_T$ se aceptará la H_0 , caso contrario se la rechazará y se aceptará la hipótesis alternativa.

4.2.6 Recolección de datos y cálculo de lo estadístico

Para esto se utilizará la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Frecuencia Observada

Tabla N° 16: Frecuencia Observada

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca	TOTAL
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la institución?	26	8	22	56
¿En la empresa donde labora, existe un alto índice de Rotación Involuntaria?	24	20	12	56
¿Considera Ud. que la motivación laboral incide en la rotación del personal?	29	20	7	56
TOTAL	79	48	41	168

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Frecuencia Esperada

Tabla N° 17: Frecuencia Esperada

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca	TOTAL
¿Con que frecuencia se dan los procesos de Rotación?	26.33	16	13.66	56
¿A su criterio la motivación en su empresa es alta?	26.33	16	13.66	56
¿Ud. Cree que la rotación del personal incide en la motivación?	26.33	16	13.66	56
TOTAL	79	48	41	168

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

4.2.7 Modelo Lógico

Rechace la hipótesis nula si $X^2_c X^2_t = 9.49$

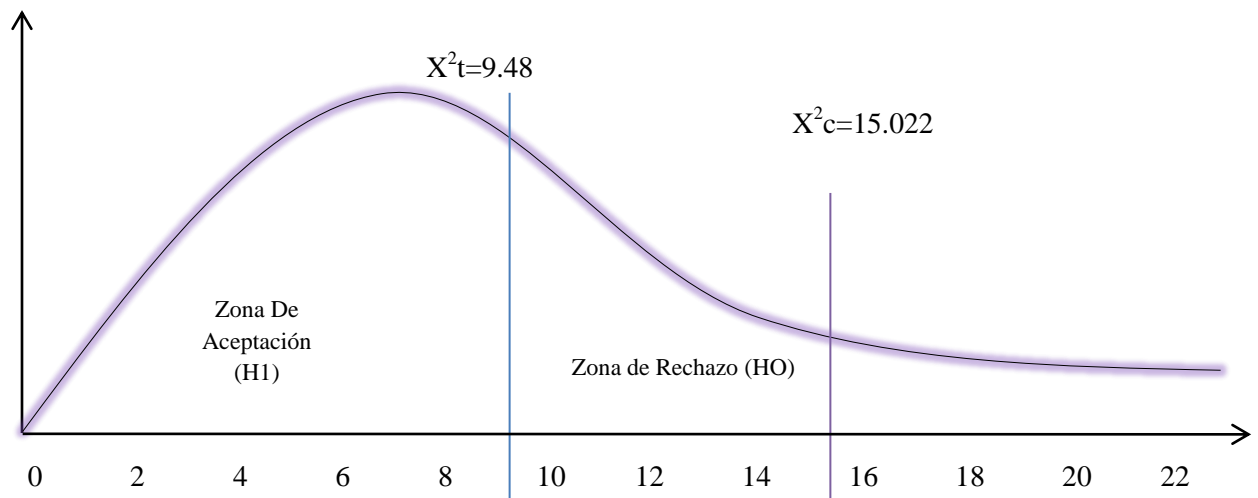
Tabla N° 18: Modelo Lógico.

26	26,33	-0,33	0,1089	0,004
8	16	-8	64	4,000
22	13,66	8,34	69,5556	5,092
24	26,33	-2,33	5,4289	0,206
20	16	4	16	1,000
12	13,66	-1,66	2,7556	0,202
29	26,33	2,67	7,1289	0,271
20	16	4	16	1,000
7	13,66	-6,66	44,3556	3,247
				15,022

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

4.2.8 Representación Gráfica



Valor calculado (Chi real): 15.022

Valor de la tabla (Chi Teórico): 9.48

4.2.9 Decisión Final

Por lo tanto con 4 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación la tabla de $X^2_T = 9.48$ y como el valor calculado es 15.022 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la H_0 y se acepta H_1 que dice: "La Motivación Laboral si incide en la Rotación del Personal."

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

- Después de haber realizado el Proyecto de Investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” se ha llega a la conclusión que la Motivación Laboral si incide en la Rotación del Personal, debido a que una persona desmotivada no rinde al 100%, afectando de esta manera su permanencia en el puesto de trabajo

- La Motivación Laboral en la empresa no se reflejada con un porcentaje alto de satisfacción al contrario, únicamente la mitad del total de trabajadores se sienten satisfechos en su trabajo, debido a factores varios como deficientes incentivos laborales para el desarrollo del trabajo, la ausencia de un plan de promoción interna, el mobbing y la inexistencia de un buen clima de trabajo.

- Existe un alto porcentaje en cuanto al índice de Rotación del Personal lo cual incide de manera negativa en la empresa, trayendo consigo gastos en el proceso de contratación, además los mismos requieren tiempo; por lo cual el prestigio de la empresa va disminuyendo, al no tener trabajadores con estabilidad laboral.

- La elaboración de un paper es importante para brindar una alternativa de solución a la problemática planteada, de manera que los colaboradores de la empresa vuelvan a sentir la estabilidad laboral que necesitan y además se sientan satisfechos en su área de trabajo.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda que dentro del Departamento de Gestión del Talento Humano se tome medidas preventivas en cuanto a la Motivación Laboral para que la misma incida de forma positiva en los colaboradores, y puedan a la vez rendir de manera efectiva dentro de su área de trabajo.

- Se recomienda impulsar programas de desarrollo personal en donde exista oportunidades de crecimiento laboral, además crear un buen ambiente laboral donde el mismo pueda desempeñarse con mayor facilidad, ya que de esta manera rendirá de manera efectiva, beneficiando a la empresa, tener en cuenta que los incentivos económicos no son los más importantes, al contrario no es una buena manera de motivar al personal correctamente, se debe buscar nuevas alternativas de Motivación.

- Se recomienda mantener motivado al personal para que los índices de Rotación se reduzcan en un mínimo porcentaje anual, ya que de esta manera la Cooperativa Oscus evitará gastos adicionales y a su vez se mantendrá el prestigio de la empresa.

- Elaborar un paper mediante la recolección de artículos científicos en los cuales se va a poder respaldar la presente investigación, resaltar la importancia del Tema de Investigación y a su vez de manera opcional sea de ayuda para la empresa.

ARTÍCULO CIENTÍFICO (PAPER)
FALTA DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO EN EL CARGO DE
CAJERO/A DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Viviana L. ZALDUMBIDE Villalba.
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Universidad Técnica de Ambato
Av de Los Chasquis, Ambato, Ecuador
vivizaldumbide@hotmail.com

RESUMEN

Hoy en día en el siglo XXI, el factor crítico o la clave para el éxito de una empresa, ya no es solamente el capital disponible, como lo era anteriormente en la época de la industrialización, sino además el bienestar de sus miembros. Muchas empresas han descuidado el tema de la retención de sus talentos y pese a ser conscientes de los problemas que conlleva la excesiva rotación laboral, no han diseñado e implementado programas adecuados para promover el ascenso y crecimiento de las carreras profesionales de sus colaboradores. Por otro lado, puede ser que aunque en las empresas existen programas y mecanismos destinados a promover ascensos y retener al talento humano, los empleados no están al tanto y no participan en dichos programas, lo cual también podría implicar descuidos en los mecanismos de [comunicación interna](#) usados por la organización para informar a los colaboradores. La investigación sobre la que se base el presente artículo, realizada en la ciudad de Ambato, Ecuador, encontró una notable falta de oportunidades de ascenso en el cargo de cajero/a(s) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” del Cantón Ambato lo cual no ayuda a desarrollar la motivación que tienen los empleados, siendo la causa principal: el inadecuado diseño de plan de carrera, lo que se quiere impulsar ahora es que las personas del área de Talento Humano vean el tema desde una perspectiva mucha más valiosa. La situación podría ser similar para instituciones parecidas y tienen los mismos requerimientos por parte de sus empleados.

Palabras Clave: Motivación Laboral, Plan de Carrera, Retención de talento, Ascenso Laboral, Rotación del Personal.

SUMMARY

Today, in the twenty-first century. The critical factor or the key to success of a company is not only the equity available, as it was previously in the age of industrialization, but also the welfare of its members. Many companies have neglected the issue of retaining their talents and despite of being aware about the problems caused by excessive labor turnover, they don't have designed neither implemented appropriate programs to promote the advancement and growth of professional careers of its collaborators. On the other hand , it may be that although in companies exist programs and mechanisms directed to promote advancement and retain human talent, employees don't know about them and for that reason they don't participate on those programs, which also could involve oversights on the mechanisms of internal communication used by the organization to inform to the collaborators. The research that is based this article, done in Ambato's city, Ecuador, found a noticeable lack of opportunities of promotions to cashiers of "Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS" of Ambato, which doesn't help to develop the motivation that employees have, being the main cause: the inadequate design of career plan, what it's want is to promote now is that people from area of Human Talent can see the issue from a much more valuable perspective. The situation may be alike for similar institutions that have the same requirements from their employees.

Key words: Work Motivation, Career plan, Retain Human talent, work promotion, labor turnover.

1. Introducción.

El desarrollo laboral y profesional en el competitivo mercado actual, se encuentra relacionado directamente con los títulos académicos, certificaciones obtenidas y justificación del conocimiento personal. En los tiempos actuales, numerosos profesionales encuentran grandes proyecciones laborales en relación a una intensa preparación académica y a la obtención de certificaciones de gran valor, en concordancia a la justificación de conocimiento y las distintas oportunidades de formación que surgen en el mercado. Las oportunidades laborales se encuentran ligadas a diferentes factores de cada profesional que contribuyen a plantear un buen crecimiento laboral. En la búsqueda de las mejores situaciones de trabajo intervienen diferentes factores que motivan a los profesionales a intentar sumarse a determinadas compañías. En este sentido, el impulso y requerimiento de los puestos laborales, son en muchos casos los principales motivadores de diferentes carreras, cursos de especialización y certificaciones.

En el sector de Empresarial han sido varios los trabajos que han abordado las oportunidades de crecimiento que existen en las empresas, de los que se destacan: (Cabezas, 2014), (Pérez, 2011), (GESTIÓN OR., 1013), (20 minutos editora, 2005), (Dennis Hartman, 2013), (Reyes, 2015).

En estos trabajos los autores coinciden en que un plan de carrera laboral es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa ciertos requisitos establecidos por la empresa. La clave del éxito de estos planes es que converjan los intereses de la empresa con los del empleado, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo, un empleado invierte esfuerzo, tiempo y sacrificio y lo hace con gusto en algo que es de su interés. Don Miguel Ángel Menjívar inició como auxiliar de depósitos en una agencia bancaria en el año 1999, pero motivado por las oportunidades de crecimiento que la empresa le brindó, a través de sus programas de formación y desarrollo de talento humano, inició su plan de carrera. Su plan de carrera consistió en obtener conocimientos académicos, aprovechando el apoyado

de la empresa a través de su un programa de desarrollo y el programa de becas estudiantiles; este caso es uno de los mínimos casos que se ha observado dentro de las Cooperativas de la Ciudad de Ambato.

“Nos brinda fortalezas y oportunidades de mejora que cada uno de nosotros posee, esto se refuerza con capacitaciones para cerrar brechas, en este proceso de capacitación tú también debes poner de tu parte porque muchas veces el colaborador cree que la empresa está obligada a pagarle todo para que se prepare y no es así”, comenta Menjívar. Añade que el empleado debe poner de su parte para prepararse y costear algunas capacitaciones que la empresa, es una responsabilidad compartida (entre colaborador y empresa).

A través de la preparación recibida, paso a paso, buscó su ascenso, gracias a que la empresa para la que labora tiene la política de publicar las plazas vacantes en el departamento de Recursos Humanos. “Siempre revisaba y si había una plaza congruente con lo que yo quería, aplicaba de lo contrario no, este proceso es como el ajedrez donde tu tienes que saber moverte a los puestos que tienen relación con el plan de carrera que te has trazado sin caer en la desesperación porque muchas veces la gente aplica a cualquier plaza y esto en lugar de sumar te resta”, dice Menjívar.

El apoyo para el empleado por parte de sus superiores fue importante para el desarrollo, ya que según él, la confianza por parte de ellos conforma el 50% de éxito del plan de carrera del colaborador. “Ellos te motivan con el ejemplo y con acciones que te comprometen a esforzarte y a no defraudar la confianza que han depositado en ti” explica.

Considera que en el Ecuador son pocas las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen bien desarrollado un plan de carrera. El está convencido de que es un proceso que vale la pena, porque permite a las empresas proyectarse a largo plazo y un plan de carrera bien estructurado les sirve de base para pensar en un proceso de sucesión para los puestos claves -cuadros- de la organización.

2. Metodología

La población estudiada son 56 personas que trabajan 8 horas diarias de lunes a viernes y ocasionalmente los sábados cumpliendo la jornada predispuesta en el contrato laboral, distribuidos en todos los trabajadores y directores departamentales, por lo que no fue necesario obtener una muestra representativa, la encuesta fue aplicada en el mes de Enero del 2016. Así mismo, se pretende conseguir información actualizada acerca del alto o bajo índice de rotación del personal.

Gracias al apoyo de los colaboradores se aplicaron los cuestionarios durante el período de 4 días en una semana, que poseía 10 preguntas con diferentes respuestas, en las que se obtenía respuestas aleatorias, el tiempo considerado para llenar dicha encuesta no fue determinado, lo cual permite a los trabajadores tener total libertad para responder con la máxima tranquilidad las preguntas realizadas, pudiendo así obtener datos fidedignos.

Cuadro N° 19: Población y Muestra.

N°	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	HOMBRES	MUJERES	POBLACION
1	Empleados- Trabajadores	11	45	56
2	TOTAL	11	45	56

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

El 80% de la población encuestada son mujeres el 20% restante son hombres, así también el rango edad de los encuestados es de 22 a 40 años, se encontraron personas que trabajan diferentes períodos de tiempo en la institución, el

colaborador que menos período de trabajo en la institución tiene es de 6 meses, por otro lado hay personas que ya laboran en la organización cerca de 20 años. También se realizó una entrevista al responsable del departamento de Talento Humano, resaltando que ninguno de los entrevistados tiene menos de dos años en dichas funciones.

Recolección de datos.

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que tienen en relación al evaluado, puedan dar una valoración objetiva, se debe proporcionar en cada uno de los puestos, se recomienda que en la evaluación no existan datos que puedan influir a las respuestas del evaluador. Una vez que los evaluadores han dado sus respuestas, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas, es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y revisar si tiene algún atraso o si se está presentando alguna anomalía.

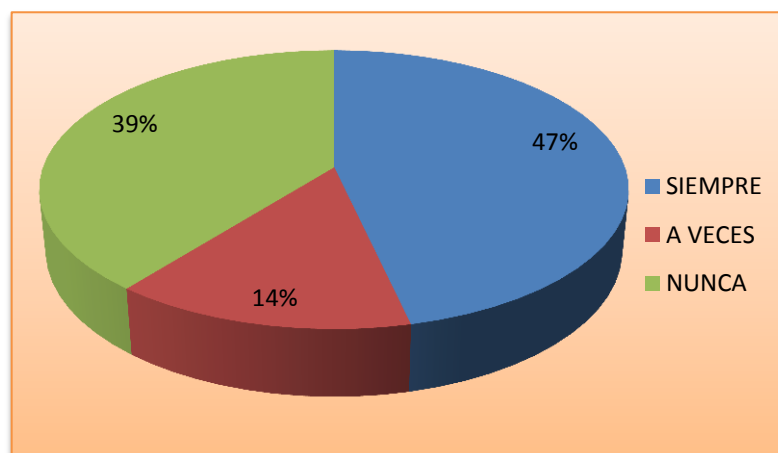
Para procesar la información recogida se tomara en cuenta los siguientes detalles:

- Revisión Crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente.
- Los instrumentos utilizados en esta investigación son encuestas, cuestionarios dirigidas a los empleados y trabajadores de la cooperativa y entrevistas
- Tabulación de datos y diseño de cuadros estadísticos para ser analizados e interpretados.
- Análisis e interpretación de los Resultados.
- Uso del método estadístico del CHI para la comprobación de la Hipótesis.

3. Resultados

Dentro de la Investigación realizada se observa con claridad que las personas que ocupan el cargo como cajeros dentro de la Institución son las que en mayor magnitud se sienten afectadas al no tener actividades que les proporcione al crecimiento y desarrollo personal y laboral, así lo muestra una de las preguntas del cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito “OSCUS”

3.1. Satisfacción Laboral

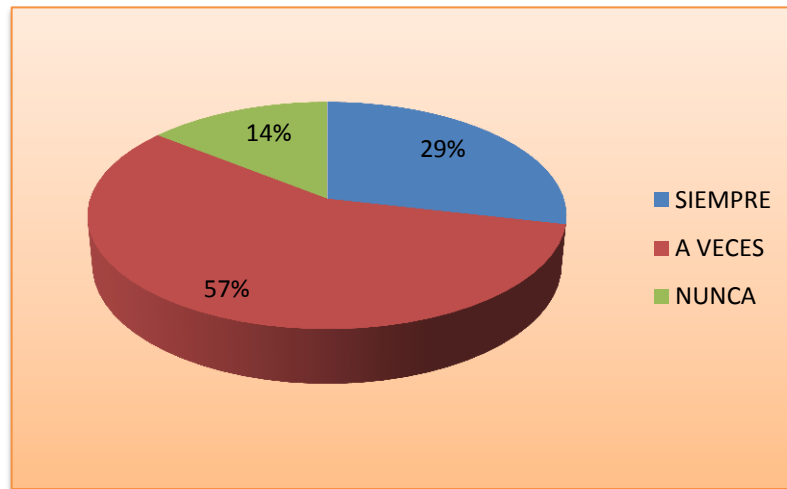


Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Se determina que dentro de la Cooperativa existe un porcentaje notable que manifiesta que se siente totalmente satisfecho con el trabajo que realiza, es decir se siente bien y empoderado con las actividades y tareas designadas, mientras que un porcentaje menor manifiesta que solo a veces se siente bien en su trabajo, y un porcentaje de igual manera notorio no se siente insatisfecho al momento de realizar su trabajo, lo que perjudica notoriamente en su productividad.

3.2. Desarrollo del personal.

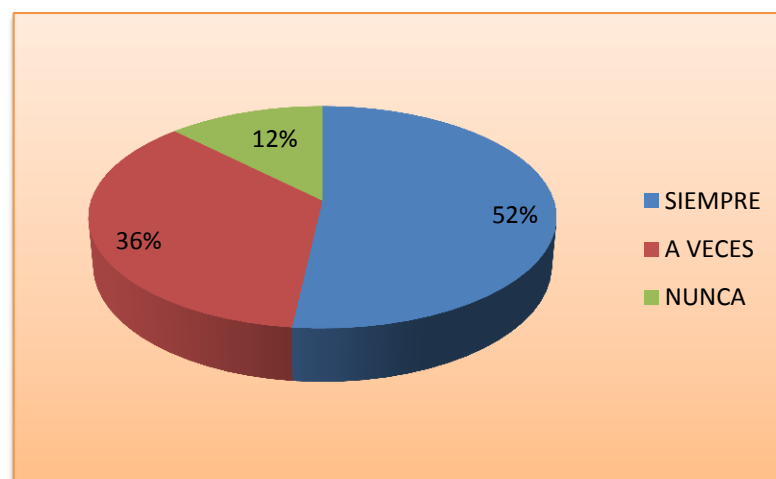


Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Se determina únicamente la tercera parte de la población encuestada considera que se planifican actividades las cuales motivan al desarrollo personal, mientras la gran mayoría manifiestan que solo a veces existe estas actividades las cuales mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, y finalmente una parte considera que nunca se han planificado este tipo de actividades.

3.3 Motivación y Rotación



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Viviana L. Zaldumbide Villalba.

Se determina que la gran mayoría de colaboradores creen que la Motivación Laboral incide directamente en la Rotación del Personal, es decir una persona desmotivada, con baja su productividad, no cumple objetivos motivo por el cual es desvinculada de la Cooperativa; así también lo consideran una tercera parte que a veces incide la una en la otra, y solo una minoría consideran que no influye una persona desmotivada en la Rotación del personal.

4. Discusión

La satisfacción laboral Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

¿Cómo satisfacer las necesidades de los empleados?

La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy. Si perdemos a la gente crítica e importante, seguramente esta tónica se extenderá al resto del talento. Conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad.

¿Cómo motivar y satisfacer las necesidades a las personas y compensarlas más allá de lo económico? ¿Es posible lograr el equilibrio entre el bienestar personal y laboral de los empleados, y, al mismo tiempo, incrementar la competitividad de la empresa? El salario emocional, en forma de instrumentos facilitadores para la conciliación entre el trabajo y la familia, tiene las respuestas.

Hoy en día, la insatisfacción de los empleados afecta directamente en la cuenta de resultados, por ello, no podemos permitirnos el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa. Y como nos ocurre con los clientes externos, en el interno es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Y no olvidemos aquellos clientes que son fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. Lo peor es cuando estos clientes, no tienen ningún inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

La escasez de talento, la urgencia por mejorar la competitividad y el cambio en las expectativas de los nuevos trabajadores están motivando a las empresas a buscar fórmulas más allá del cumplimiento de las obligaciones legales para retener y atraer los mejores colaboradores.

Esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que les permitan generar sentido de pertenencia entre sus empleados, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y hacer que sus compañías sean vistas como sitios anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

Una de estas fórmulas es el “Salario Emocional”. Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su trabajo. Cada vez se valoran más, por parte de los empleados, los beneficios no monetarios. Para ello, las empresas deben ser creativas en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención y fidelización de los empleados.

El salario emocional se ha convertido en un factor clave en la satisfacción de los empleados, es lo que nos diferencia de la competencia y hace que los empleados sean leales a la compañía. Hay que potenciar los beneficios sociales, como: la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad, la calidad de vida, la

formación ofrecida por la empresa, el poder expresar sus ideas y sugerencias, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, clima o ambiente laboral agradable, flexibilidad, seguridad, planificación de la carrera profesional, etc.

Beneficios como guarderías para atender los hijos de madres trabajadoras, financiación o subsidio de estudios, bonos por desempeño, teletrabajo y horarios flexibles hacen parte de un amplio menú que ya aplican algunas organizaciones.

Por lo tanto, lo que se le pide a cualquier empresa es satisfacer las necesidades personales; pero hay que tener en cuenta que estas necesidades son singulares, propias, y cambiantes. Pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos factores motivacionales, no sólo es utópico, sino que es difícil su perdurabilidad en el tiempo.

De ahí que, el salario emocional es poco generalizable y, por el contrario, altamente eficaz y eficiente si se singulariza y flexibiliza. El llamado “café para todos” es contrario al salario emocional. Podemos hablar de la Teoría de las 4 C’s del salario emocional:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa.

Por ello, el reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y

retención, así como mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

La gente que se siente “querida” posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

La gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

La Motivación y Rotación Laboral tienen estrecha relación, ya que si un empleado no se siente motivado, no va a querer hacer su trabajo y va a buscar otras fuentes de trabajo, es decir querrá irse de la empresa; o por el otro lado si el empleado no cumple a cabalidad las disposiciones planteadas, su rendimiento no es el adecuado, el empleador va a tener que desvincular al miembro de la organización.

Esta es la razón que en las Cooperativas de Ahorro y crédito existe un alto índice de Rotación de Personal sobre todo en los cargos de cajeros, ya que los empleados no se sienten motivados porque saben que no existe un plan de carrera en el que pueda ascender, y por este motivo salen de las empresas.

El salario justo depende del nivel de vida y posición social de los trabajadores, pero de otros factores. Los trabajadores negociarían para obtener los mejores salarios, por lo que la empresa debe determinar cuánto es lo que le deben pagar a sus trabajadores, ya que el salario es la parte más importante del costo de trabajo, de manera que la empresa debe pagar los salarios mínimos para ofrecer precios inferiores en sus productos o servicios para aumentar su nivel de competitividad y encontrarse en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios.

5. Conclusiones

En base a la observación crítica de la realidad organizacional, a la bibliografía existente, y a lo estudiado se ha conseguido concluir que mediante una óptima detección de necesidades el proceso de la capacitación ayuda considerablemente a las personas para que desarrollen sus competencias, por lo tanto esto servirá para que puedan desenvolverse de mejor manera en su organización, será útil también para toda su vida laboral ya que cuando presten sus servicios a otras empresas, serán beneficiadas, por lo tanto es fundamental un buen proceso de capacitación encaminado a desarrollar las competencias, también deducimos que muchas empresas tienen dificultades y limitaciones a la hora de aplicar el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias. Podemos inferir los factores que más inciden.

En primer lugar está el factor tiempo, medido por la organización en términos económicos, efectuar un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores lleva tiempo, y llegar el aprendizaje a la acción como realizar el seguimiento de la aplicación al puesto de trabajo son tareas que requieren mucho tiempo, tanto de preparación como de realización.

En segundo lugar, para implementar la detección de necesidades se requieren muchas interacciones y acuerdos previos que involucren a todos los protagonistas, desde el nivel directivo hasta los trabajadores, pasando por mandos medios, supervisores y clientes, las teorías tanto de las personas como de las

organizaciones, que rigen las relaciones entre los miembros dificultando o en algunos casos impidiendo el diálogo y la discusión productiva que dan origen a un buen resultado.

En tercer lugar debemos considerar la cultura organizacional prevalente, tanto para adaptarse a ella como para transformarla, si fuere el caso. El choque con las pautas culturales vigentes es una gran barrera para efectivizar la capacitación, principalmente porque se trata de normas y reglas de juego tácitas aceptadas por todos los integrantes de la organización como válidas e indiscutibles.

6. Bibliografía

- 20 minutos editora. (2005). El ascenso dentro de una empresa. *20 Minutos de España*.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia.
- Anzola. (2003). *Administración de la primera empresa*. México: McGraw.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Cabezas. (2014). LAS OPORTUNIDADES DE LAS ACADÉMICAS EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE UNIVERSITARIO: UN ESTUDIO CUALITATIVO. *EDUCACIÓN XXI*.
- Chiavenato, I. (1999).
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Lily Solosano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- David, F. (1990). *La gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá: Legis. .
- Davis, S. (1991).
- Dennis Hartman, D. M. (2013). ¿Los empleados son motivados por los ascensos? *La voz de Houston*.
- Dessler. (1979).
- DESSLER, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*.
- Duane, S. (2007).
- Encarnación, G. A. (2004). *Administración y Empresas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid- España.
- ESLAVA ARNAO, E. (2004). "*Gestión de Recursos Humanos*".
- GESTIÓN OR. (1013). Que es y como desarrollar un plan de carrera. *Recursos para empresarios, estudiantes y maestros*.
- Haydeé Romero Sánchez, Rosa María Jaramillo Solorio. (2010). *Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano*. México.
- Hernández, E. (2003). Metodología de la investigación 4ta edición. En E. Hernández.
- Ipinza, F. A. (2003). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* . México.

- Javier, P. G. (2010). Relaciones en el Entorno de Trabajo. En P. G. Javier.
- Jimenez, I. J. (2009). *Teoría de la motivación y la comunicación en la empresa*.
- JIMENEZ, J. I. (2007). El compromiso laboral. *El país Archivo*.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá.: Legis.
- Leibovich de Figueroa, S. M., Schmidt, V., & Ricle, I. (2006). *Proyecto UBACyT P016. El Malestar Generado por "Inestabilidad Laboral y/o Sobrecarga Ocupacional". Su Relación con el Rendimiento Cognitivo y el Funcionamiento Familiar*.
- Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero*. (2014).
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Código de Trabajo*. ARTURO D. ROJAS R. (EDITORIAL JURÍDICA DEL ECUADOR).
- Naranjo, G. (2005). *"Tutoría de la Investigación Científica"*. Ambato.
- Ordoñez. (2009).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.).
- Palomino, G. L. (2013). *La motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la empresa*. Perú.
- Paúl, M. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo* (Vol. Octava). THOMSON.
- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Pérez, P. (2011). JÓVENES, ESTRATIFICACIÓN SOCIAL Y OPORTUNIDADES LABORALES. *LAVBORATORIO*, 24.
- Pisco, M. C. (1990). SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. *revista de psicología*.
- Puchol, L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.
- Reyes, M. (2015). *Planes de carrera: Clave del fortalecimiento profesional*. Obtenido de <http://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>
- Seisdedos, N. (1996). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Sescovich, S. (2009). Estrategias. *Gestión del personal*.

SUBSECRETARÍA DE TRABAJO E INMIGRACIÓN. (2010). *ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO*. Ministerio de Trabajo e Inmigración - Subdirección General de Estadística .

Toapanta. (2012).

Torre, O. L. (2014). *1er Estudio de Retención de Talento Perú 2014*. Obtenido de PwC y HBC Consultores: <http://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/retencion-de-talento.html>

Veintimilla. (2013).

Véliz, B. P. (Julio de 2010). *Monografías*. Obtenido de (<http://www.monografias.com/trabajos71/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>).

Ynfante, R. E. (2008). *Gestión Talento Humano*. *Geopolis*.

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Materiales de Referencia
2. Anexos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS”, DEL CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Objetivo: Recopilar la información necesaria para determinar la incidencia de la Motivación laboral en la Rotación del personal de los colaboradores Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Oscus”

Indicadores:

- Marque con una “X” una de las opciones planteadas.
- Al ser una encuesta anónima se solicita la mayor veracidad posible.

Cuestionario

1. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la institución?

<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>	NUNCA
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------

2. ¿Dentro de la Cooperativa, se planifican actividades que motiven al desarrollo personal de los trabajadores?

<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>	NUNCA
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------

3. ¿El cumplimiento de objetivos planificados le estimula a laborar eficientemente?

<input type="checkbox"/>	SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>	NUNCA
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------

4. ¿Los incentivos económicos son de mayor importancia para la motivación laboral?

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

5. **¿Considera Ud. que la motivación laboral incide en la rotación del personal?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

6. **¿Dentro de la institución se aplican contratos eventuales menores a un año?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

7. **¿Existe un proceso adecuado de inducción en la Institución?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

8. **¿En la empresa donde labora, existe un alto índice de Rotación Involuntaria?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

9. **¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado por el colaborador?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

10. **¿Considera Ud. que la evaluación del desempeño determina la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?**

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA
--	----------------	--	----------------	--	--------------

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN