



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

**TEMA: “LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL
DRIVE”**

AUTORA: DAYSI CAROLINA ACOSTA RAMÓN

TUTOR: ING. DIEGO ANDRES CARRILLO ROSERO MG

AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero con CI. 1803584232 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE”** desarrollado por la señorita: Acosta Ramón Daysi Carolina , egresada de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN** considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, 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 H. Consejo Directivo.



.....
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

CI. 1803584232

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Acosta Ramón Daysi Carolina** con **CI. 050248373-8**, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (Paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



.....

Acosta Ramón Daysi Carolina

CI. 050248373-8

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Acosta Ramón Daysi Carolina portadora de la C.I. N° 050248373-8, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE**, 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.



Acosta Ramón Daysi Carolina

CI. 050248373-8

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE**, presentado por la señorita Acosta Ramón Daysi Carolina egresada de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción 2015 - 2016, 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.

Para constancia firman



Lcda. Mónica Narciza López Pazmiño Mg.
C.I.1801224351

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Santiago Paúl Fiallos Bucaram Mg.
C.I.180327319-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Con mucho orgullo dedico este trabajo a Dios, a la Virgen de Guadalupe, a mi madre quien se convirtió en mi apoyo en todo momento a lo largo de estos años, a mi padre (+), que desde el cielo ha sido la Luz que guía mi camino, demostrándome que su presencia no se puede ver, pero se la siente.

Además con mucho cariño a mi abuelita, hermana y tíos que con sus consejos me han impulsado a ser mejor cada día.

Me llena de satisfacción haber culminado una etapa más de mi vida esta vez en las aulas de la Universidad que me ha permitido realizarme profesionalmente.

Daysi Carolina Acosta Ramón

AGRADECIMIENTO

Es imprescindible exaltar la labor de nuestros docentes y brindar un sincero agradecimiento por su calidad humana, en especial al Ing. Diego Carrillo Mg. por contribuir en mi desarrollo académico y profesional, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación por abrirme las puertas a esta gran familia que es la Universidad Técnica de Ambato.

A mis compañeros y en especial a mis amigas Alexandra y María, quienes me apoyaron en los momentos de victorias pero sobre todo en los momentos de decepciones durante este ciclo.

Daysi Carolina Acosta Ramón

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÀGINA
A. Preliminares	
Portada.....	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Grado.....	iii
Cesión de Derechos de Autor.....	iv
al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación ...	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
PROBLEMA	
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1. Análisis Crítico.....	4
1.2.2. Prognosis.....	5
1.2.3. Formulación del Problema.....	6
1.2.4. Interrogantes.....	6

1.2.5. Delimitación del objeto de investigación	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	12
2.2.1. Fundamentación Ontológica.....	12
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	13
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	13
2.3 Fundamentación Legal	14
2.4. Categorías Fundamentales.....	15
2.4.1. Descripción de la Variable Independiente: La Motivación.....	19
2.4.2. Descripción de la Variable Dependiente: La Rotación de Personal.....	34
2.5. Hipótesis	46
2.6 Señalamiento de la variable de la hipótesis.....	46

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque	47
3.1.1. Enfoque Cualitativo.....	47
3.1.2. Enfoque Cuantitativo.....	47
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	48
3.3 Nivel o tipo de Investigación.....	48
3.3.1. Nivel Investigación Exploratorio	48
3.3.2. Nivel Investigación Descriptivo	49
3.3.3. Nivel Investigación Correlacional	49
3.4 Población y muestra	49

3.4.1. Población	49
3.4.2. Muestra	49
3.5 Operacionalización de variables	49
3.5.1. Variable Independiente: Motivación	51
3.6 Recolección de información	53
3.7 Procesamiento y análisis.....	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados	54
--	----

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones	73

BIBLIOGRAFÍA.....	74
-------------------	----

ARTÍCULO ACADÈMICO.....	78
-------------------------	----

Resumen Ejecutivo	79
-------------------------	----

Abstract	80
----------------	----

Introducción	81
--------------------	----

Metodología	83
-------------------	----

Análisis y Discusión de Resultados	85
--	----

Conclusiones	91
--------------------	----

Bibliografía	93
--------------------	----

ANEXOS.....	98
-------------	----

Anexo N° 1: Árbol de problemas	98
--------------------------------------	----

Anexo N° 2: Red de inclusiones Conceptuales	99
---	----

Anexo N° 3: Constelación de la variable Independiente	100
Anexo N° 3: Constelación de la variable Dependiente	101
Anexo N° 5: Modelo de visto bueno	102
Anexo N° 6: Encuesta.....	103
Anexo N° 7: Ficha de observación	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operalización Variable Independiente	66
Cuadro N° 2. Operalización Variable Dependiente.....	66
Cuadro N° 3: Plan de Recolección de Información.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 4.1: Eficiencia	69
Tabla N°4.2: Desempeño Efectivo	70
Tabla N° 4.3: Desarrollo Profesional.....	71
Tabla N° 4.4: Renuncia.....	73
Tabla N° 4.5 : Motivación	74
Tabla N° 4.6: Metas	76
Tabla N° 4.7: Voluntad Propia	77
Tabla N° 4.8: Reconocimiento	79
Tabla N° 4. 9: Compromiso.....	80
Tabla N° 4.10: Voluntad Propia	82
Tabla N° 4.11: Despido	83
Tabla N° 4.12: Hoja de resultados de la t de student.....	87
Tabla N° 4.13: Punto Muestral	88
Tabla N° 4.14: Matriz de cálculos	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 4.1: Eficiencia	69
Gráfico N°4.2: Desempeño Efectivo	70
Gráfico N° 4.3: Desarrollo Profesional	72
Gráfico N° 4.4: Renuncia	73
Gráfico N° 4.5: Motivación	75
Gráfico N° 4.6: Metas	76
Gráfico N° 4.7: Voluntad Propia	78
Gráfico N° 4.8: Reconocimiento	79
Gráfico N° 4.9: Compromiso.....	81
Gráfico N° 4.10: Voluntad Propia	82
Gráfico N° 4.11: Despido	84
Gráfico N° 4.12: Campana de Gauss	91

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

TEMA: “La Motivación y su incidencia en la Rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive”.

AUTOR: Daysi Carolina Acosta Ramón

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la incidencia de la motivación en la rotación del personal en la Escuela de Conducción San Miguel Drive; que en el año 2015 presentó un índice del 36% de rotación, debido entre otras causas a la escasa comunicación entre el Director y los colaboradores, así como un deficiente trabajo en equipo. Teniendo como marco teórico la teoría bifactorial Herzberg, el presente artículo analiza la motivación en los colaboradores desde la perspectiva del mejoramiento tanto de los salarios como de la autorrealización personal en los planes de carrera. Para el desarrollo de la investigación se analizaron 15 revistas científicas y 35 libros que constituyeron la base para una operacionalización de variables mediante la cual se diseñó un cuestionario de 11 preguntas cerradas que fue aplicado a un universo de 30 personas mediante la técnica de encuesta; los datos fueron posteriormente sistematizados y comprobados estadísticamente con el método T de student que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error permitió verificar la hipótesis planteada, es decir, la incidencia directa de la motivación sobre la rotación de personal. Concluyéndose que para disminuir los índices de rotación de personal la organización debe preocuparse de generar un plan que identifique las necesidades del personal, para que se premie a los excelentes trabajadores con promociones, ascensos y aumento de responsabilidades, de tal manera que se suplan tanto los factores extrínsecos que son sueldos y salarios, como los factores intrínsecos como son la autorrealización y el reconocimiento.

Palabras clave: Motivación, Rotación de Personal, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Mantenimiento de Personas, Teoría Bifactorial

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

TOPIC: “La Motivación y su incidencia en la Rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive”.

AUTHOR: Daysi Carolina Acosta Ramón

DIRECTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

ABSTRACT

This paper aims to investigate the incidence of motivation in “La Escuela de Conduction San Miguel Drive” ; which in 2015 showed a rate of 36% of turnover, among other reasons due to poor communication between the school director and staff, as well as poor teamwork. Having as theoretical Herzberg two-factor theory, this article analyzes the motivation in employees from the perspective of improving both wages and the personal fulfillment in career plans, To develop were analized research 15 scientific journals and 35 books that formed the basis for operationalization of variables by which a questionnaire of 11 closed questions was applied to a universe of 30 people through technical survey was designed were analyzed; the data were later systematized and tested statistically with T method student with a 95% significance level and a 5% margin of error allowed to verify the hypothesis,, the direct impact of motivation on rotation personal. Concluded that to reduce rates of staff turnover organization should worry about generating a plan that identifies the needs of staff, for the excellent workers are rewarded with promotions, promotions and increased responsibilities, so that Suphan both extrinsic factors are wages and salaries, as intrinsic factors such as self-realization and recognition.

Keywords: Motivation, Turnover, Organizational Behavior, Organizational Culture, Maintenance People, bifactorial theory.

INTRODUCCIÓN

En la Escuela de Conducción San Miguel Drive la motivación fortalece el desempeño empresarial, disminuyendo la rotación de personal, aportando en el trabajo en equipo, incrementando el liderazgo y toma de decisiones.

Al disminuir la rotación de personal, se fomenta el cumplimiento de metas y objetivos contribuyendo en el éxito empresarial, incrementando las relaciones interpersonales, obteniendo mayor productividad.

Por las razones mencionadas anteriormente el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos detallándose a continuación:

Capítulo I. En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema en relación a las variables Motivación y Rotación de Personal, mediante una contextualización que permita la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos. Igualmente se realiza el análisis crítico, recalando la importancia de la investigación, posteriormente se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; además, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

Capítulo II. En esta etapa se desarrolla la metodología de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales que permitirán desarrollar el marco teórico con respecto a las variables motivación y rotación de personal, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

Capítulo III. Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, para posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV. Contiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística t de Student, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

Capítulo V. En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación,

Artículo científico. En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“La Motivación y su Incidencia en la Rotación del Personal de la Escuela de Conducción “San Miguel Drive” del Cantón Salcedo”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

A nivel **Mundial**, la Motivación ha sido uno de los ejes fundamentales para el desarrollo organizacional; es por ello que muchas empresas deberían tomar como referencia a la multinacional Google.

Dedicados a motivar a su personal mediante la decoración de los espacios, el ambiente que los rodea es confortable, ofrece seguridad, además no tiene excesivos mecanismos de supervisión, control y vigilancia , la empresa les da el 20% del tiempo libre a sus trabajadores para que desarrollen proyectos personales. (Empresa Google,f 2004, p. 1.)

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo

transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

En el **Ecuador** se ha incrementado el número de escuelas de conducción, un claro ejemplo es (automóvil Club Ecuador ANETA, s.f., pág. 1.) *“Menciona que hay que motivar a los empleados, para que quieran y para que puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, ANETA se destaca de las demás empresas porque ofrece servicios extras como turismo, membresías, asistencia mecánica”, etc.*

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

En la **Escuela de Conducción “San Miguel Drive”**, se ha determinado un problema que es la desmotivación, lo cual genera altos índices de rotación de personal; el mismo viene acompañado de algunas falencias como es una mala comunicación interna, una deficiente supervisión, un pésimo trabajo en equipo, en varias ocasiones abandonan su puesto de trabajo o sencillamente no tienen claras las actividades a ejecutar, afectando al cliente quién solicita un servicio de calidad e impidiendo directamente el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Si no se logra tener un personal satisfecho no se lograra mayor cosa en la organización, tanto que mientras la empresa de más a sus colaboradores esta será retribuida en igual o mayor cantidad "si yo gano, todos ganamos.

1.2.1. Análisis Crítico

En la Escuela de Conducción San Miguel Drive la desmotivación de los trabajadores incrementa la rotación del personal, desfavoreciendo en la toma de decisiones, perjudicando en el éxito empresarial, mejorando la calidad de vida, cumpliendo los objetivos planteados.

La deficiente supervisión genera un inadecuado desarrollo de las actividades, desfavoreciendo en la comunicación, desmotivando en la expresión, afectando al crecimiento personal y profesional; desfavoreciendo en las relaciones interpersonales, seguridad, clima laboral, incrementado la rotación de personal, generando tensión, stress y despreocupación el cumplimiento de funciones.

Las desagradables condiciones de trabajo incrementa la insatisfacción laboral, disminuyendo el clima laboral, disminuyendo el potencial en el área de trabajo, desfavoreciendo en el empoderamiento, limitando la expresión de ideas, el dialogo y la toma de decisiones.

El inadecuado sistema de recompensas fomenta un alto índice de ausentismo laboral, limitando la autorrealización, el crecimiento personal y profesional, incrementando la tensión, el stress y el agotamiento mental; perjudicando en la administración de personal.

La irresponsabilidad en el cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores desfavoreciendo en el desempeño laboral disminuyendo la satisfacción laboral, dificultando el reconocimiento del trabajo realizado; condicionando la motivación y el reconocimiento del personal.

1.2.2. Prognosis

De no darse solución al problema de la desmotivación del personal en la Escuela de Conducción San Miguel Drive continuara la rotación de personal, permanecerá el inadecuado desarrollo de actividades, se fortalecerá la insatisfacción laboral aportando en el ausentismo laboral, perjudicando en el clima, el comportamiento, seguirá dificultándose el cumplimiento de metas y objetivos.

Se incrementara el índice de pérdidas económicas, continuara afectándose en el funcionamiento interno de la organización se condicionará las oportunidades de

desarrollo de habilidades de liderazgo, repercutiendo el beneficio económico para la empresa, dando como resultado agresividad ,descontento, apatía, indiferencia, desfavoreciendo en la productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, cuartando la autorrealización.

1.2.3. Formulación del Problema

¿De qué manera influye la motivación en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

1.2.4. Interrogantes

- ¿Qué factores influyen en la motivación del personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive?
- ¿Cuál es el nivel de rotación del personal en la Escuela de conducción San Miguel Drive?
- Existe un documento que integre el estudio de la motivación en la rotación de personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive?

1.2.5. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de Contenido

- **Campo:** Psicología Industrial
- **Área:** Gestión de Talento Humano
- **Aspecto:** Motivación/ Rotación del personal

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el período Septiembre 2015 - Marzo 2016

Delimitación Espacial

La investigación se cumplirá en la Escuela de Conducción San Miguel Drive del Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.

Provincia: Cotopaxi

Ciudad: Salcedo

Cantón: Salcedo

Unidad de Observación

En la presente investigación los elementos de información están constituidos por treinta trabajadores de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

1.3. Justificación

La investigación es de **interés** al fortalecer la motivación y mejorar el desempeño laboral, contribuyendo en el cumplimiento de funciones, disminuyendo la rotación de personal, favoreciendo en el desempeño empresarial, fomentando el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

La **importancia teórica práctica** al mejorar la motivación fortaleciendo el trabajo en equipo, mejorando el rendimiento laboral, al identificar claramente la causa-efecto se logrará la estabilidad del personal dentro de esta institución. Además, se evitará el costo que representa la inestabilidad laboral, ya que es un tema que si no se atiende a tiempo puede afectar la competitividad.

El trabajo es de **utilidad** al constituirse en un medio bibliográfico relacionado con investigaciones futuras, teniendo como finalidad disminuir la rotación de personal, generando un ambiente de seguridad, confianza, cumpliendo los objetivos propuestos.

La investigación es **novedosa** porque en la organización no se han realizado proyectos similares por lo que se desconoce si la motivación incide verdaderamente en la rotación de personal, aportando en el desempeño laboral, favoreciendo en el aportando en la eficiencia, calidad y productividad.

La investigación tiene un **impacto** favorable porque permitirá generar alternativas que solucionen el problema detectado, las cuales aportarán a la empresa de manera positiva proporcionando una adecuada motivación al personal y orientando al éxito laboral e institucional.

La investigación es **factible** ya que se cuenta con la autorización y apoyo de los directivos de la escuela de conducción San Miguel Drive, los cuales brindarán apertura para obtener la información y ayuda necesaria para completar la investigación a realizarse.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Investigar si influye la motivación en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que influyen en la motivación del personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive.

- Analizar el nivel de rotación del personal en la Escuela de conducción San Miguel Drive.
- Elaborar un documento que integre el estudio de la deficiente motivación y la rotación de personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

A través de una visita preliminar y al mantener un diálogo con el gerente de la empresa fue posible determinar que en la Escuela de Conducción San Miguel Drive ubicada en la provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, no se han realizado proyectos similares en aspectos de motivación; la investigación se enfoca en la obtención de resultados exitosos para la empresa.

Con el propósito de reconocer cuales son los avances o las opiniones que otros investigadores han generado u obtenido respecto del análisis de problemas similares, analizaron consideraron repositorios de universidades nacionales e internacionales; así como revistas científicas, señalando los estudios más destacados o aquellos que aportan en mayor grado al desarrollo de este trabajo.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, el tema de investigación “La Motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato” realizada por (Toapanta Ortega, 2012), p. 101; en el cual pretende determinar cómo incide la desmotivación del personal, y el desempeño laboral de la Panadería Calidad.

Concluyendo que:

En la institución existe una carente motivación, a la vez que, la compensación no es proporcional al nivel de esfuerzo que ellos realizan, factor que incrementa la insatisfacción al personal y bajo desempeño laboral, afectando en el cumplimiento de metas empresariales, desfavoreciendo en el cumplimiento de objetivos. (p. 101).

Cuando un empleado no recibe la bonificación de acuerdo a las actividades que realiza se va a sentir desmotivado, porque el empleador no valora el trabajo y esfuerzo que requiere ejecutarlas y por ende, el trabajador disminuirá su potencial en su área de trabajo y ya no se sentirá a gusto.

De igual manera en el repositorio de la Universidad Central del Ecuador, el tema de investigación “La Motivación y su influencia en la Rotación del personal de CASALIMPIA S.A.” realizada por (Jacho Guamán, 2014), p.; en el cual aspira determinar cuáles son los factores motivacionales en Casalimpia S.A. concluyendo que:

Los factores motivacionales del personal de Casalimpia S.A. no inciden de manera radical, en la rotación de la empresa, sin embargo se pudo evidenciar que el personal no tiene comunicación con los jefes inmediatos, por lo tanto hay falencias en este sentido. (p. 138).

La comunicación es muy importante y más aún entre el gerente y sus empleados, es ahí donde se puede promover una mejor relación y confianza en la organización, para tener mejores cumplimientos en los objetivos organizacionales y en las actividades a realizar diariamente.

Además, para brindar más carácter a la investigación se recurrió a revistas especializadas en temas académicos, destacando los siguientes estudios:

En el editorial Médico de Familia, el tema de investigación “Satisfacción y Motivación Profesional” realizada por (Zubirí Sáenz, 2013), p. 112; en el que investiga la incidencia de la motivación y la satisfacción laboral en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones. Concluyendo que: *“Está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador”*. Cualquier empresa que tenga como objetivo ampliar sus utilidades deberá tener presente, que el mayor activo

de una empresa es su capital humano, es por eso que se debe brindar motivación, seguridad y un buen clima laboral para evitar la rotación de personal.

Por otra parte, está demostrado que existe una fuerte relación entre la alta satisfacción laboral y otros factores motivadores del trabajador, como son la organización y la gestión del cambio, la percepción de la dirección o la relación jerárquica. Características como la edad, el sexo o la categoría profesional presentan menor influencia sobre la alta satisfacción. (p.112).

2.2 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo de investigación aplica el paradigma Crítico-Propositivo, por las siguientes razones:

Es **crítico** porque analiza desde el contexto de las causas y efectos las condiciones que influyen en la motivación en la Escuela de Conducción San Miguel Drive, indagando la impresión de los involucrados sobre su satisfacción laboral.

Es **propositivo** por cuanto en consistencia con los hallazgos de la investigación realizada, se plantean estrategias que permitan retener al personal de tal manera que los índices de rotación disminuyan.

La investigación además procura respetar los valores como la discreción sobre los datos recabados, el respeto a las opiniones de terceros y la ética a la cita de fuentes bibliográficas.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

Para Gallardo , la conceptualización de fundamentación ontológica la define así; Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los

conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales. (2011, pág. 1)

La razón de ser de la presente investigación, es buscar alternativas de solución para la correcta Motivación de la “Escuela de Conducción San Miguel Drive”, para así, disminuir la Rotación de Personal.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

La epistemología es la ciencia que estudia el conocimiento humano y el modo en que el individuo actúa para desarrollar sus estructuras de pensamiento. El trabajo de la epistemología es amplio y se relaciona también con las justificaciones que el ser humano puede encontrar a sus creencias y tipos de conocimiento, estudiando no sólo sus metodologías sino también sus causas, sus objetivos y sus elementos intrínsecos. (Internet, s.f., pág. 1)

Entonces podemos decir que, la presente investigación relacionada con la motivación, favorece en el conocimiento, las habilidades, destrezas, disminuyendo la rotación de personal, mejorando las relaciones interpersonales, la confianza en sí mismo, conllevando al autocontrol y productividad, siendo el conocimiento parte esencial para la Administración del recurso humano, favoreciendo en la aplicación de canales de comunicación en un ambiente de liderazgo, cooperación y cumplimiento

2.2.3. Fundamentación Axiológica

En la investigación realizada por Cruz J. (1991, pág. 50) *acerca de axiología la define como “Teoría de los valores (de axios, valor), abarca, por una parte, el conjunto de ciencias normativas y, por otra, la crítica a la noción de valor en general”.*

La investigación, se basa en los valores requeridos por la sociedad, como son, ética, compromiso y responsabilidad, siendo los más relevantes ante el desarrollo del presente trabajo, sobresaliendo la responsabilidad en el cumplimiento de tareas, actividades y funciones, enfocándose en el alcance del éxito empresarial.

2.3 Fundamentación Legal

El problema de investigación que se plantea, se apoya en la Constitución de la República del Ecuador y el Código de Trabajo según los siguientes artículos:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador)

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la República del Ecuador)

Art. 416.- “Prohibición de limpieza de máquinas en marcha.- Prohíbese la limpieza de máquinas en marcha. Al tratarse de otros mecanismos que ofrezcan peligro se adoptarán, en cada caso, los procedimientos o medios de protección que fueren necesarios”. (Código de Trabajo)

De acuerdo con el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013 – 2017), Anexo 12.1 “Matriz de Políticas y Lineamientos Estratégicos”, el objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, señala que: “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral”. Adjuntamente los siguientes literales indican:

- *Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal; fortaleciendo la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.*
- *Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público, incluyendo e los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y*

transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios. (Sección 9.5).

La fundamentación legal es indispensable en la investigación, porque debe enmarcarse en los postulados legales establecidos en la Constitución del Ecuador, el Código de Trabajo y el Plan Nacional del Buen Vivir, para ayudar y respaldar a los trabajadores de cada entidad en la que laboran, teniendo como meta el progreso del profesional en los campos empresariales, alcanzado el bienestar personal, y sobretodo familiar.

2.4. Categorías Fundamentales

Motivación

Etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. (Naranjo Pereira, 2009, p. 1)

Para alcanzar una meta, las personas deben tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta.

Comportamiento Organizacional

Para (Alles , 2008, p. 33) “*El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individualmente como en grupos) actúan en las organizaciones*”. El comportamiento organizacional es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento

organizacional busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

Para (Chiavenato , 2009, p. 16-17) “El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta”. El Comportamiento organizacional plasma la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y la organización; su objetivo principal es el estudio del comportamiento humano, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan en ella.

Cultura Organizacional

Para (Fernández & Sánchez, 2010, p. 242) “Se considera la expresión cultura organizacional como un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología”. La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que integran una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Sánchez, 2010, p. 242).

Indica que la cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

Gestión de Talento Humano

Para (Atehortúa & Bustamante , 2008, pág. 61) “Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”. La Gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Consiste en la capacidad que tienen las organizaciones para combinar, integrar y potenciar todo su capital humano, aprovechándolo al máximo, sin sesgar a los menos habilidosos, a los que tienen otros tiempos de aprendizaje o a quienes les cuesta entender con rapidez la dinámica de la organización. (Maison, 2013, p. 60)

En la actualidad, para retener el talento hay que desarrollarlo, lo que vuelve a poner en primer plano al liderazgo de las organizaciones; es decir la primera tarea de una organización es incluir a ese batallón de olvidados, a trabajar en equipo. El *feedback* con los empleados, una vez más juega un rol fundamental.

Mantenimiento de Personas

Para (Quintanilla, 2015, p. 260) “es un sistema estructurado de apoyo cuyo objetivo es la incorporación laboral y mantenimiento de un puesto de trabajo remunerado en el mercado de trabajo”. En algunas organizaciones no se concede importancia a los procesos de mantenimiento de personal ,porque se aproximan al modelo de hombre económico (que trabaja exclusivamente a cambio del salario), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando de

igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencias individuales y sus diferentes contribuciones a la organización.

En otras organizaciones, a estos procesos se les da mucha importancia porque se aproximan al modelo de hombre complejo, porque son flexibles y adaptables a las personas, y porque respetan las diferencias individuales y tienen en cuenta que sus contribuciones al éxito de la organización son diferentes. El reto consiste en llevar las características de estos procesos de mantenimiento de personal, de modo gradual y con firmeza, a este último tipo de organizaciones.

Según (Chiavenato,2011, p. 228) *“Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales”*. La empresa debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa.

Rotación de Personal

La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes. (Robbins, 1999, p. 17-20)

La decisión de abandonar una organización no interviene únicamente el nivel de satisfacción de las expectativas y necesidades del individuo que este alcanza mediante su permanencia en la organización, sino que influye también su percepción de la oportunidad de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra organización y es por eso que decide inclinarse por una mejor oportunidad laboral para su vida.

2.4.1. Descripción de la Variable Independiente: La Motivación

(Chiavenato, Idalberto, 2000, p. 6), dice que: “*La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas*”. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos.

De manera extensa, motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación actúa según Lewin en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo o recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima.

La motivación en el trabajo junto con las expectativas que se generan en el trabajador puede considerarse como los elementos impulsores del comportamiento humano. Como es obvio el interés de la empresa por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que, dentro de su ámbito de acción, pueda poner en práctica con el fin de influir en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos empresariales. (Fernández B. J., 2003, p. 119)

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores le inducen a comportarse de una forma concreta. Lo que significa que en caso de no existir unos estímulos, tal comportamiento no tendría lugar.

Para (Arroyo Tovar, 2012, p. 66) “La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.” En el ámbito laboral se, manifiesta al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso al que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo, ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento (Estimulo, necesidad, comportamiento, meta, satisfacción).

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. (Chiavenato, 2008, p. 34).

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre se pueden satisfacer las necesidades. Esta también puede frustrarse o puede compensarse, o sea puede ser transferida a otro objeto, persona o situación. En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica ,agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc., o por vía fisiológica; tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se exterioriza cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

Técnicas para motivar al personal

Según (Gabín, 2004, p. 55) *Manifiesta: ‘‘Básicamente: Premios y Participación’’*. Las técnicas motivacionales se refieren a los procedimientos y recursos que se emplean para lograr un resultado específico, a través de esto se logra un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

En un entorno empresarial competitivo, motivar y retener a los mejores talentos de la empresa es muy vital. Esto significa garantizar que los miembros del personal, especialmente los empleados de alto rendimiento, estén satisfechos con su trabajo, pero motivados para quedarse en la empresa.

Dentro del factor premios el mencionado autor comenta 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’’*. Para que los empleados se sientan valorados y apreciados se debe premiarlos, pero esta debe estar relacionada con el rendimiento, así los trabajadores estarán más unidos con la empresa y serán más productivos, no

obstante no se debe promover la competencia entre empleados, esto causaría una tensión innecesaria en el lugar de trabajo, por lo que debe procurarse que cada uno trabaje en un objetivo principal sin competir con los demás, es por ello que los incentivos deben administrarse cuidadosamente.

De igual manera dicho autor manifiesta que en el factor participación “ *Se potencia la participación de los trabajadores en la estructura organizativa de la empresa, especialmente en la fijación de objetivos*”. Lo primero que hay que señalar es que la participación guarda una estrecha relación con las oportunidades profesionales, colectivas y técnicas que el entorno ofrece, por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanta motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa, pero sobre todo les da a los trabajadores una sensación de realización.

Para las empresas contemporáneas es prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, lo cual no es tarea sencilla. Está comprobado que un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo. (Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac,, 2015, p. 1).

Es común encontrar que para muchas organizaciones la motivación de sus empleados está centrada en la parte económica y, por tanto, las estrategias para motivar a sus empleados se refieren al incremento en los sueldos, las prestaciones, incentivos económicos o pagos extras; sin embargo, es importante reconocer a las personas que buscan otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso y lealtad de sus colaboradores.

Para ello se puede recurrir a 6 sencillas técnicas motivacionales según la Universidad de Anáhuac como: Cada quien en su lugar, Tómalas en cuenta,

Reconócelos, Diles que esperas de ellos, Implementa políticas flexibles, Cuida su lugar de trabajo.

A continuación se detallara cada una de las técnicas.

1. Cada quien en su lugar

Vigila que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales. Se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierto puesto, pronto se va a desmotivar.

Esto puede deberse a que se sienta aburrída porque está sobrecalificada y sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para poder cumplir con los requisitos del puesto.

La empresa debe realizar una correcta selección de personal, de acuerdo a los requerimientos del puesto debe elegir la persona que mejor se ajuste, para evitar un inadecuado desarrollo de las actividades, posibles errores y lo peor una rotación de personal.

2. Tómalas en cuenta

Es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

Así mismo, cada empleado debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

El permitir que los empleados expresen sus inquietudes o participen en las decisiones de la empresa es un buen punto, ya que se establecerán mejores lazos de confianza entre Directivos y empleados en general.

3. Reconócelos

Brinda retroalimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena.

Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

Al realizar el reconocimiento por un buen trabajo permite mantener empoderados a los colaboradores, cuida su autoestima e incentiva a que el trabajador se esfuerce más en el cumplimiento de sus tareas y en el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales de esta manera la empresa surgirá en sus actividades.

4. Diles que esperas de ellos

Planea a futuro haciendo del conocimiento de tus colaboradores las expectativas que tienes de su trabajo para un período.

En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Esto es estimulante para las personas ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad. Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo.

Cuando el gerente o la autoridad de la empresa menciona cuan importantes son los trabajadores para la empresa, está empoderando a los trabajadores con los objetivos organizacionales y motivando a continuar laborando en la misma organización.

5. Implementa políticas flexibles

Se ha comprobado que el trabajo flexible contribuye a que se tenga mayor productividad, se reduzcan costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos.

Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual, este acercamiento te permitirá tener información valiosa para motivar a tu equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad donde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida, etc.

Es importante que las autoridades de la empresa sean más creativos para encontrar las políticas que mejor funcionen para su equipo de trabajo, para que de esta manera el trabajador este empoderado con la organización y las actividades que ejecuta.

6. Cuida su lugar de trabajo

Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo.

En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, goma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.

Para que un trabajador ejecute bien sus funciones debe contar con todos los materiales necesarios y sobre todo con un buen espacio físico, donde se sienta a gusto y seguro al momento de cumplir con todas sus tareas establecidas.

Teorías de la Motivación

La motivación es el impulso-esfuerzo para satisfacer un deseo y llegar a la meta propuesta. En otras palabras, motivación implica un impulso hacia un resultado; es un proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina un interés hacia un comportamiento específico.

A continuación se detallara las teorías de la motivación más relevantes:

El modelo de cambio de Kurt Lewin

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947) estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. También conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y nuevamente, congelamiento. (Villar, 2010, pág. 53)

En el modelo de cambio existen dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando las dos fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

Descongelamiento: se debe reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: Consiste en modificar la situación hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: Se lleva a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

(Chiavenato, 2007, p. 35) *“Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas”*. Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

La teoría de los dos factores de Herzberg

(López & Páez, 2002, p. 9-11) *Mientras “Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores; Higiénicos y Motivacionales”*

En resumen la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo va en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeña.
- La insatisfacción en el cargo va en función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo que rodea el cargo ocupado.

El modelo situacional de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren. Chiavenato, (2007, p. 39-40).

Las teorías X y Y de McGregor

(Gorbaneff, 2007, p. 22-24) Menciona que (Douglas McGregor) en su libro “EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA 1906 -19649” describe dos estilos de administración.

“Los directivos en la teoría X según McGregor consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar”.

Teoría X: El directivo, guiado por la teoría X hace el supuesto de que sus empleados son perezosos, evitan el esfuerzo, buscan solo las recompensas económicas, evitan la responsabilidad y no muestran la iniciativa. El administrador debe “vigilar y castigar”

Teoría Y: El administrador, guiado por la teoría Y, hace el supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, ellos aceptan la responsabilidad, son disciplinados, muestran la iniciativa y creatividad. La tarea del administrador es desencadenar la iniciativa y empoderar a los empleados.

Teoría de las necesidades adquiridas de Mclelland

Mcclelland, (1989), pág. 65 Propuso la teoría de que *“las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. La llamó teoría de las necesidades adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación”*. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Fuentes de la motivación

Según (Romero & Jaramillo , 2010, p. 26) manifiestan que las fuentes de la motivación *“Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active”*. Motivar al personal que trabaja en una empresa resulta importante para que esta pueda desarrollarse, estimular al trabajador es una tarea que debe ser tomada muy en cuenta y no dejarla al olvido, cambiar la forma de pensamiento de los trabajadores es tarea de la motivación, para que de un estado negativo pase a un estado activo de forma positiva, pues lo que la mente del hombre puede concebir, la mente del hombre lo puede realizar. Dichos autores dividen la fuente de la motivación en dos grupos fuentes internas y fuentes ambientales.

Para (Romero & Jaramillo , 2010, p. 26) las fuentes internas *“Se refiere a la historia genética, historia personal y las variables psicológicas”* .La motivación interna es una necesidad de forma innata y biogenética, ya que desde el nacimiento están funcionalmente relacionadas con la subsistencia del ser humano,

son motivaciones centrales que, después de un proceso de aprendizaje, están relacionadas con el crecimiento general de la persona, la que va imponiendo ciertas peculiaridades que orientan las necesidades biológicas y las necesidades psicológicas en un determinado sentido.

Esta tendencia juega un papel importante en el campo laboral ya que la motivación para un buen desempeño de las labores de un trabajador se estimula desde su interior y para ello necesariamente deben tener voluntad, lo que es innato del hombre desde sus inicios.

Para(Romero & Jaramillo ,2010, pág. 26) las fuentes ambientales “*Se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este*”. Es pertinente señalar que la motivación posee aspectos culturales, así muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen vínculos sociales, la finalidad es tratar de relacionar de forma coherente y adaptativa el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de una determinada persona.

En el campo laboral el medio ambiente es de suma importancia, este permite la apreciación de su armonía o no, lo que influye en el desenvolvimiento de las actividades laborales, de ser el adecuado estimula al trabajador a realizar sus tareas de forma eficiente de modo que se siente bien en su trabajo y pone su mayor esfuerzo.

Tipos de motivación: las fuentes motivacionales

Para (Allen, 2015, p. 1) “*La motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad*”. Cuando una persona está motivada para realizar sus tareas las ejecutara de manera espontánea, ya que disfruta de sus labores, de los logros obtenidos y de las metas que llegaran a alcanzar.

Muchos psicólogos se han interesado por el estudio de la motivación, en un principio básico en la conducta de los seres humanos: nadie se mueve sin motivación, sin una razón para ello.

Estar motivado significa llevar a cabo las tareas diarias sin que supongan una carga pesada y nos mantiene vivos. Pero no sólo eso, la motivación tiene relación con otras variables psicológicas, como el nivel de estrés, la autoestima, la concentración, etc., y, como muchos estudios han indicado, tiene un efecto en la salud y el bienestar de todas las personas.

1. Motivación extrínseca

“La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás”. Por ejemplo: un individuo puede trabajar mucho para ganar más dinero o puede estudiar muy duro por el reconocimiento social que le proporciona un buen empleo una vez haya acabado sus estudios. Una persona con motivación extrínseca por una tarea que debe entregar, trabajará duro en ella pesar de tener poco interés, pues la anticipación del reforzador externo le motivará a acabarla a tiempo.

2. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma.

Por ejemplo: un individuo que asiste a los entrenamientos de su equipo de fútbol simplemente por el placer que le supone practicar su deporte favorito.

3. Motivación positiva

“La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherido una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad)”. Es el deseo constante de superación de las personas, guiado siempre por un espíritu positivo.

4. Motivación negativa

“La motivación negativa hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso)”. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad o de su lugar de trabajo.

5. Orientación motivacional centrada en la tarea

“La motivación depende de retos y resultados personales, e impresiones subjetivas de dominio y progreso”. Cuando las personas se fijan una meta esta se convierte un reto para ellos, que de cualquier manera se debe cumplir, para después de un tiempo sentir satisfacción y autorrealización.

Sistemas Administrativos según Likert

(Guerrero , 2008, p. 1) Manifiesta que *“Los Sistemas de Administración Likert es otro exponente de la teoría del comportamiento, considera la administración como un proceso relativo y variable”*. Likert propone una clasificación de sistemas de administración, define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en relación con cuatro variables:

- **Autoritario Coercitivo** : Proceso decisorio

Características: (Autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado).

Proceso decisorio: Totalmente centralizado en la cima de la organización.

Sistema de comunicaciones: Bastante precario, comunicaciones en sentido vertical descendente

Relaciones Interpersonales: Escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales

Sistema de Recompensas y castigos: Existe énfasis en medidas de castigo pero las medidas son menos arbitrarias.

- **Autoritario Benevolente** :Sistema de comunicaciones

Características: (Es condescendiente y menos rígido que el sistema 1)

Proceso decisorio: Permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño.

Sistema de comunicaciones: Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos.

Relaciones Interpersonales: Tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña.

Sistema de Recompensas y castigos: Existe énfasis en medidas de castigo pero las medidas son menos arbitrarias.

- **Consultivo :** Relaciones interpersonales

Características: (Se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional).

Proceso decisorio: Es de tipo participativo y consultivo

Sistema de comunicaciones: Prevalecía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente.

Relaciones Interpersonales: Condiciones favorables para la creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva.

Sistema de Recompensas y castigos: Existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.

- **Participativo:** Sistema de recompensas y castigos.

Características: (Democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores).

Proceso decisorio: Decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices.

Sistema de comunicaciones: Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Relaciones Interpersonales: Trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.

Sistema de Recompensas y castigos: Existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las materiales y salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.

2.4.2. Descripción de la Variable Dependiente: La Rotación de Personal

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Cabrera & Ledezma, 2011, p. 116)

(Hernández, 2007, p. 838) *Afirma que “la rotación de personal: se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización”. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal para su respectiva solución o eliminación, ya que esto causa pérdidas irreparables a la empresa.*

Según (Chiavenato, 2001, p. 16-17) la rotación de personal es *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ente la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”*. De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como parte del cálculo del indicador de la rotación el número de trabajadores que salen, y que no son substituidos por otros; pues, en este caso, pueden tratarse de un reajuste de la empresa.

Indicador de Gestión

Para la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010, p. 1), menciona que *“Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables*

cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas”. Pues bien se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desorientación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información: (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010, p. 1.)

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

(Salgueiro, 2005, p. 10) menciona *“Creo que está claro que la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuales es midiendo y controlando las cosas correctas. Es la mejor forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa”.*

A continuación se especificara los beneficios:

- a. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- b. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa .En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.
- c. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes.

Como la selección de los indicadores correctos hay que establecimiento, o no, de objetivos, son un instrumento administrativo muy eficaz para medir el rendimiento, paso a paso, de cualquier área de la empresa.

Outplacement

El Outplacement se basa en la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que una empresa, a través de un despacho especializado, ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se ponen a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo. (Tamayo Guerrero, 2012, p. 2-3)

Este servicio se debe realizar mediante la contratación de una agencia de consultoría, lo cual aporta importantes beneficios, tanto para el candidato que mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar, y para la empresa que mejora en buena medida la imagen de ésta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

Pues bien la escasa de adaptación a las exigencias del ambiente y del mercado, influye de manera directa, en la estructura de la organización; desestabilizando sus finanzas y provocando cambios bruscos, que en repetidas ocasiones pueden producir un cierre total de la organización. Siendo este una de las causas más comunes de desvinculación laboral.

Con el propósito de aplacar todo este impacto, el *Outplacement* como proceso de cambio pone en práctica algunos recursos técnicos, entre los que se encuentran el desarrollo profesional, la evaluación individual; el consejo personal; las estrategias de marketing profesional y entrevista, y el aprendizaje para el uso del mercado del empleo.

En lo que se refiere a la persona en sí, el apoyo psicológico y emocional que esta estrategia proporciona, constituye una garantía de que la búsqueda de un nuevo empleo será provechosa.

Tipos de Separación

Separación por iniciativa de la organización

(Chiavenato , 2009, p. 15-20) “*Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituir por otros más adecuados en base a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo*”. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Son decisiones por parte del patrono o directivo.

Las principales causas de los despidos disciplinarios constan por: incumplimiento de reglamentos internos, inobservancia o desacato de disposiciones legales, asistencia irregular o ausentismo, deshonestidad, embriaguez, vulgaridad o inmoralidad; indiferencia o descuido, bajo rendimiento o deslealtad, hábitos negativos”.

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.

Separación por iniciativa del empleado (renuncia)

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. (Chiavenato, 2009, p. 18-19)

Entre las causas para que el trabajador decida abandonar su puesto de trabajo son: 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.

El empleado abandona su puesto de trabajo llamadas mediante 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.

Causas de la Rotación de Personal

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 2012, p. 161)

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente

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

Otro motivo que mencionan los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Puchol, 2012, p. 161) cita a (Cuesta, 1990).

La empresa debe siempre regirse con la ley establecida en este caso por el trabajo que realiza su personal el pago debe ir acorde a lo que está estipulado.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. (Puchol, 2012, p. 161) cita a Flores , (2008)

La meta de todo trabajador es superarse en su vida ir alcanzando todos sus sueños propuestos tanto en lo económico como en lo personal, y cuando una empresa no les permite su desarrollo el empleado decide buscar una nueva fuente laboral donde se sienta realizado.

Índice de rotación de personal

Este es uno de los principales indicadores a tomar en cuenta ya que mide el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa. Una cifra que puede considerarse adecuada para este indicador es que la rotación sea menor al 5%. (Perez , 2015, pág. 1)

Tener una cifra alta de rotación implica costos elevados para la empresa en rubros como reclutamiento, capacitación, eficiencia de los empleados debido a la curva de aprendizaje, y para conocer el Índice de Rotación del Personal se aplicara la siguiente formula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Proceso de desvinculación

Para (Bizagi Process Modeler, 2014, pág. 1) “*Parte del ciclo de trabajo de un empleado es la salida de éste de la compañía, ya sea por qué renuncio de manera voluntaria o por qué fue despedida su salida genera bastante trabajo para el área de Recursos Humanos*”. Bizagi ofrece un nuevo proceso llamado Desvinculación de Personal.

El proceso ayuda al área de Recursos Humanos en la ejecución de las tareas relacionadas con el proceso, por ejemplo actualizar la nómina, desafiliar al empleado de los sistemas de seguridad social, eliminar el acceso a información de la compañía, etc.

El proceso de Desvinculación de un empleado puede llegar a ser costoso y requerir de mucho tiempo ya que es necesario coordinar diferentes personas dentro y fuera de la organización, por esta razón el proceso incluye varias listas de tareas para que el área de Recursos Humanos pueda realizar todas las tareas, sin olvidar ninguna, en el tiempo adecuado.

El proceso de Desvinculación de Personal de Bizagi está diseñado para ayudar en la salida de los empleados de la compañía.

El proceso comienza cuando un Jefe recibe una carta de renuncia o decide despedir a alguno de sus empleados, el proceso continúa hasta que el empleado recibe la liquidación.

El proceso cubre:

- Cancelar o deshabilitar permiso de acceso a carpetas, servidores, etc.
- Gestionar la desafiliación del empleado a las entidades prestadoras de servicios de salud, pensión y otros relacionados a seguridad social.
- Realizar la liquidación del empleado.
- Recoger las propiedades de la compañía que el empleado utilizaba para realizar sus funciones.

Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato según el código de trabajo vigente en el Ecuador

El Art. 173 del Código de Trabajo vigente menciona que el trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos.

Los requisitos a cumplir son:

- Solicitud de Visto Bueno dirigida al Inspector de trabajo bajo el patrocinio de un abogado, por triplicado.
- Copia de la cédula de identidad y Curriculum Vitae del trabajador.
- Croquis de la dirección de notificación al empleador.

El procedimiento que se debe realizar es:

El trabajador ingresa la solicitud del Visto Bueno y documentación en las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales que corresponda al lugar de trabajo.

El inspector recibe la solicitud, notificara al interesado dentro de veinticuatro horas, concediéndole dos días para que conteste.

Con la contestación o rebeldía, se realizara la investigación y dictara resolución dentro del tercer día, otorgando o negando el visto bueno.

Visto Bueno

El Visto Bueno es un trámite administrativo y una de las formas de terminar el contrato de trabajo a través de causales establecidas en la ley laboral ecuatoriana, que debe sujetarse a un procedimiento ante el Inspector del trabajo. (Arts. 172, 173 y 621 Código de Trabajo). El visto bueno constituye una sanción al trabajador como consecuencia de haber incurrido en faltas de carácter disciplinario, que se encuentre tipificado en la ley o en los reglamentos internos de la empresa debidamente aprobados. (Freire Moràn, 2013, pág. 1)

Visto bueno solicitado por el empleador, los requisitos a cumplir son:

- Solicitud de Visto Bueno dirigida al Inspector de Trabajo, patrocinado por un abogado, por triplicado.
- Copia del nombramiento del representante legal, apoderado o persona natural.
- Copia de la Cédula de Identidad y Curriculum Vitae del representante legal o patrono.
- Registro Único de Contribuyentes copia actualizada de la empresa.

- Certificado de cumplimiento y obligaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o convenio de purga por mora.
- Croquis de la dirección del lugar de notificación.
- Copia del contrato de trabajo legalizado (opcional)
- Si se va a solicitar el Visto Bueno con suspensión de relaciones laborales, la empresa deberá consignar el valor correspondiente a la última remuneración.

El procedimiento a cumplir es : una vez ingresada la documentación en el Ministerio de Relaciones Laborales, se califica el visto bueno y el Inspector de Trabajo notificara al trabajador dentro de 24 horas, concediéndole dos días para que conteste.

Con su contestación o en rebeldía el Inspector señalará día y hora en el lugar de trabajo para la Investigación en la cual se receptaran las pruebas, dictara su resolución dentro del tercer día.

La Resolución del Visto bueno se notificará al casillero judicial donde se lo otorgará o negará, es necesario precisar que dicha Resolución es impugnabile por la vía judicial, es decir ante el juez de trabajo, para quien la mencionada tiene el valor de meros informes que deben ser considerados con criterio judicial. (Código de Trabajo).

Visto bueno solicitado por el trabajador

El trabajador también puede dar por terminado el contrato de trabajo en base a lo que dispone el art. 173 de la ley laboral ecuatoriana, en caso de ser resolución a su favor el trabajador tendrá derecho a la indemnización por despido intempestivo.

Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato según el código de trabajo vigente en el Ecuador.

El Art. 172 del Código de Trabajo vigente menciona que el empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados.
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social; más, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes.
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

En los casos del numeral 3 del Art. 172 del Código del Trabajo, el tiempo deberá computarse desde la fecha en que el empleador o su representante tuvieron conocimiento de los hechos, el tiempo para la prescripción de este trámite es de 1 mes según el art.

Trámite para desahucio

Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo de plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido o despido intempestivo (Art. 184 y 185 del Código del Trabajo) (Tramites.Ecuador, 2015, p. 1)

Tramite de desahucio según el código de trabajo vigente en el Ecuador, los requisitos que se necesitan son:

- Solicitud de desahucio dirigida al Inspector del Trabajo suscrita por el empleador, representante legal, apoderado o propietario (tres originales), en la que conste: Dirección, número de teléfono fijo, número de celular y correo electrónico del empleador.
- Copia del contrato de trabajo legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Copia certificada del nombramiento del representante legal de la empresa o poder.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación (empleador, representante legal, apoderado o propietario).
- Copia del Registro Único de Contribuyentes de la empresa.
- Certificado actualizado de Cumplimiento de Obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o convenio de purga de mora.
- Croquis de la dirección del lugar de trabajo, que solicita la notificación.

Una nota importante, se deberá entregar el acta legalizada hasta 30 días de la terminación de la relación laboral, caso contrario se entenderá por no presentada la solicitud de desahucio.

No está permitido el desahucio dentro del lapso de 30 días a más de dos trabajadores en los establecimientos en que hubiere veinte o menos y más de cinco en los que hubiere mayor número (Art. 186 de Código del Trabajo).

Como procedimiento final, el empleador ingresa la documentación en la oficina del Ministerio de Relaciones Laborales donde resida o labore el trabajador.

Se notifica al trabajador con el desahucio solicitado por el empleador.

Estos trámites no tienen costo.

2.5. Hipótesis

- La Motivación incide en la Rotación del Personal de la Escuela de Conducción “San Miguel Drive”.

2.6 Señalamiento de la variable de la hipótesis

Variable independiente:

Motivación

Variable dependiente:

Rotación de Personal

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

En el desarrollo de la presente investigación se utiliza un enfoque cuali-cuantitativo, el enfoque cualitativo hace un estudio contextualizado del problema existente en la organización, busca tener una perspectiva hacia dentro de su realidad única e irrepetible, para establecer mecanismos que permitan cambiar esa realidad existente en función de una hipótesis, poniendo énfasis en el proceso de investigación, por su parte el método cuantitativo maneja la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Porque la información obtenida a través de la observación y el manejo de la información sirvió de apoyo en la elaboración del marco teórico.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

En el desarrollo de la presente investigación se utilizará un enfoque cuantitativo, dicho enfoque se da cuando el modelo usa métodos numéricos y estadísticos, basado en fenómenos claros aptos para una medición, análisis y control.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de

la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población". (Gómez 2006 P. 234)

3.2 Modalidad básica de la investigación

Es necesario utilizar la Investigación de **Campo** para adquirir datos reales, la misma será realizada en la Escuela de Conducción, utilizando el método de observación, el cual es propicio para el logro de los objetivos propuestos. Para obtener la información se aplicó un cuestionario de 11 preguntas de tipo cerrado con dos opciones de respuesta (Si, No).

La observación de campo puede ampliar la estructura teórica del análisis de encuesta y validar sus resultados.

Además , se realizó una **Investigación Bibliográfica**, que comprende : 15 libros, 10 revistas científicas, 5 tesis de grado, internet, 6 informes técnicos y otros, la misma que proporcionará información relevante sobre el tema propuesto ; destacando autores como: Chiavenato, Gabín, Romero y Maslow.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

En los tipos de investigación sobresale el nivel exploratorio, descriptivo y correlacional, detectando factores determinantes relacionados con las variables de estudio.

3.3.1. Nivel Investigación Exploratorio

Investigación **exploratoria** para determinar el problema y reconocer las variables de investigación, constituye una aproximación al problema, siendo éste el punto de partida para obtener información útil, ya sea apoyado en consultas, análisis y crítica de documentos.

3.3.2. Nivel Investigación Descriptivo

Además de un estudio **descriptivo** donde se determina las características del problema de la empresa con referencia a la ausencia de una motivación para así poder disminuir la rotación del personal, nos ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio.

3.3.3. Nivel Investigación Correlacional

Con los insumos mencionados se desarrolla una investigación **correlacional** en la cual se aplica la prueba T de student para comprobar estadísticamente la relación existente entre la variable independiente “motivación” con la variable dependiente “rotación del personal”.

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

La población a investigar está compuesta por los colaboradores de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, la misma que cuenta con 30 colaboradores.

3.4.2. Muestra

Dado el número limitado de la población, la investigación se aplicará a su totalidad.

3.5 Operacionalización de variables

La Operacionalización de una variable es un proceso por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto transformado la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítem para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducciones lógicas. (Achig. L. 2001; p. 173-174),

Para la Operacionalización de las variables se sugiere aplicar el siguiente procedimiento: Conceptualizar la variable, utilizando el marco teórico inicial. Se redacta en la primera columna de la matriz. A continuación se realizara la tabla con la Operalización de cada variable, la motivación y la rotación de personal para una mejor comprensión y análisis.

3.5.1. Variable Independiente: Motivación

Cuadro N° 1. Operalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><u>Motivación</u></p> <p>“La motivación es la expresión que induce a un individuo a una determinada acción. Desde el punto de vista psicológico, se puede definir como el conjunto de factores dinámicos que impulsan el comportamiento de un individuo hacia un objetivo determinado. ” (Herzberg, 2014)</p>	<p>Impulso</p> <p>Conjunto de factores dinámicos</p> <p>Objetivos</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Compromiso</p> <p>Desempeño efectivo</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>¿La empresa promueve la eficiencia de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias como capacitaciones, charlas y cursos de actualización?</p> <p>¿Existe ausencia o falta de compromiso de la empresa con el trabajador?</p> <p>¿Las instalaciones, mobiliarios y recursos (suministros de oficina) permiten siempre el desempeño efectivo en el puesto de trabajo?</p> <p>¿Las funciones del cargo que ejerce le hace sentir autorealizado y conforme con su desarrollo profesional?</p> <p>¿Tiene reconocimiento por parte de la empresa por los buenos trabajos que usted realiza?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Fuente: Herzberg 2014

Elaborado por: Acosta Daysi (2015)

Cuadro N° 2. Operalización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p style="text-align: center;"><u>Rotación de Personal</u></p> <p>Es la fluctuación del personal que labora, entre una organización y su ambiente es decir es el volumen de personas que ingresan y el de las que salen de ella por diferentes causas remuneración, su comportamiento. (Cabrera & Ledezma, 2011)</p>	<p style="text-align: center;">Fluctuación de personal</p> <p style="text-align: center;">Ambiente</p> <p style="text-align: center;">Causas de salida</p>	<p style="text-align: center;">Renuncia</p> <p style="text-align: center;">Motivación</p> <p style="text-align: center;">Metas</p> <p style="text-align: center;">Voluntad propia</p> <p style="text-align: center;">Despido</p>	<p>¿En el último año ha observado la salida (por renuncia y/o despido) de compañeros de trabajo?</p> <p>¿Cree usted que un motivo para abandonar su puesto de trabajo es la falta de motivación?</p> <p>¿Dentro de sus metas personales se proyecta seguir trabajando en esta empresa dentro de los próximos 5 años?</p> <p>¿Se han presentado casos en los que sus compañeros de trabajo salgan por voluntad propia?</p> <p>¿Considera usted que cuando un compañero de trabajo decide irse o es despedido repercute en el desarrollo normal de las actividades de la empresa?</p> <p>¿Recuerda usted un caso en el que un colega de trabajo renunció o fue despedido por el ambiente laboral y/o la forma en la que se dan las ordenes?</p>	<p style="text-align: center;"><u>Técnica:</u> Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><u>Instrumento:</u> Cuestionario</p>

Fuente: Cabrera & Ledezma, 2011

Elaborado por: Acosta Daysi (2015)

3.6 Recolección de información

Cuadro N° 3: Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la Motivación en la Rotación de Personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive del Cantón Salcedo para el progreso eficiente de su servicio.
¿A qué personas?	Personal Administrativo de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.
¿Sobre qué aspectos?	La Motivación y la Rotación de Personal.
¿Quién?	Investigadora: Daysi Acosta
¿Cuándo?	La investigación será desarrollada en el periodo Septiembre 2015- Marzo 2016.
¿Cuál es el lugar de recolección de la información?	El proceso de investigación se desarrollará en la Escuela de Conducción San Miguel Drive del Cantón Salcedo.
¿Cuántas veces?	La técnica de recolección de la información ha sido aplicada una sola vez, por tratarse de una investigación de carácter transaccional o transversal.
¿Qué técnicas de recolección?	Mediante la aplicación de una encuesta
¿Con qué?	Encuestas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi (2015)

3.7 Procesamiento y análisis

La presentación de datos se la realiza mediante una matriz en hojas de Excel que permitirá el correcto manejo de los datos obtenidos después de realizadas las encuestas, mostrando cada una de las preguntas con su respectivo gráfico, análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Pregunta N° 1 ¿La empresa promueve la eficiencia de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias como capacitaciones, charlas y cursos de actualización?

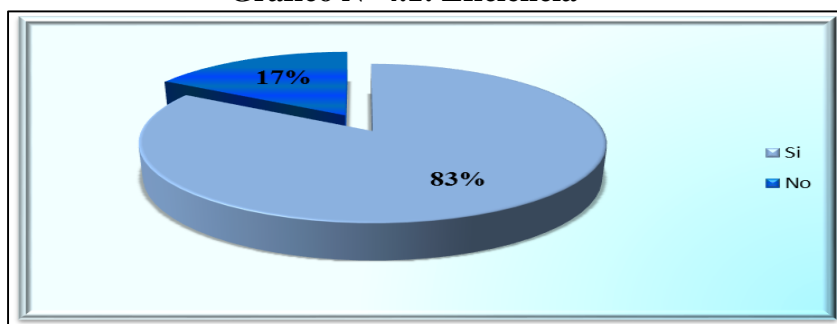
Tabla N° 4.1: Eficiencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	83%
No	5	17%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.1: Eficiencia



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 83 % de las mismas manifiestan que la Escuela de Conducción sí promueve la eficiencia de los trabajadores con cursos de actualización en conducción, también en atención al cliente; en tanto el 17% de los encuestados manifiestan que sería una buena opción impartir charlas motivacionales.

Interpretación

Se puede apreciar que las capacitaciones, charlas y cursos de actualización que se dictan en la empresa son adecuadas para los conocimientos de los trabajadores, pero lo que los trabajadores de la empresa necesitan es que se realice cursos motivacionales con un profesional, la falta de motivación generara problemas en varios aspectos como la rotación de personal, ausentismo, poco empoderamiento del trabajador con la Escuela, etc.

Pregunta N° 2: ¿Las instalaciones, mobiliarios y recursos (suministros de oficina) permiten siempre el desempeño efectivo en el puesto de trabajo?

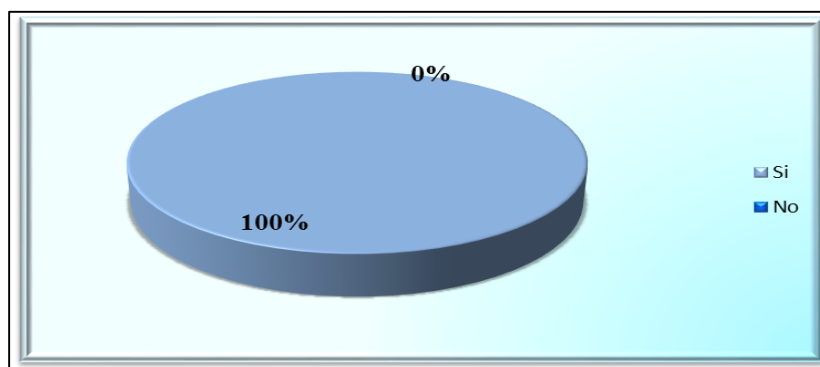
Tabla N°4.2: Desempeño Efectivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Grafico N°4.2: Desempeño Efectivo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 100% de las mismas manifiestan que las instalaciones de la Escuela están en correcto orden de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

Interpretación

La Escuela de Conducción tiene una correcta infraestructura porque se rige de acuerdo a las obligaciones que la Ley estipula, que de igual manera tienen todos los materiales necesarios para ejecutar las actividades diarias, tanto en lo teórico como en lo práctico para que de esta manera los estudiantes adquieran correctamente la información.

Pregunta N° 3: ¿Las funciones del cargo que ejerce le hace sentir autorealizado y conforme con su desarrollo profesional?

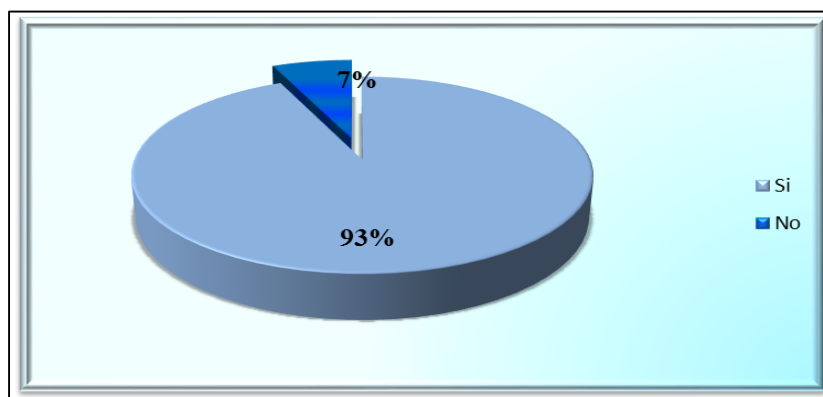
Tabla N° 4.3: Desarrollo Profesional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.3: Desarrollo Profesional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 93 % de las mismas manifiestan que se sienten conformes con el cargo que desempeñan, mientras que el 7 % considera que no se siente autorealizado porque aspira tener un mejor puesto de trabajo.

Interpretación

Se puede mencionar que los trabajadores se sienten a gusto con sus funciones ya que es de su agrado y se sienten autorealizados con todos los logros que van obteniendo en el transcurso del tiempo que van laborando en la Escuela de Conducción, pero otros encuestados no se sienten a gusto, pero que deben permanecer en sus puestos de trabajo ya que en la actualidad es difícil encontrar trabajo.

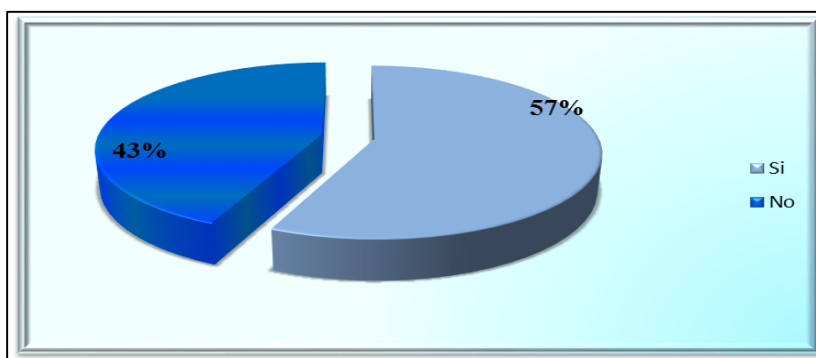
Pregunta N° 4: ¿En el último año ha observado la salida (por renuncia y/o despido) de compañeros de trabajo?

Tabla N° 4.4: Renuncia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.4: Renuncia



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 57% de las mismas manifiestan que si evidenciaron la salida de sus compañeros de trabajo por motivo de renuncia voluntaria, mientras que el 43% considera que no evidencio una salida de personal porque ingresaron después de su compañero de trabajo.

Interpretación

Se puede mencionar que la rotación de personal que se produjo en la Escuela fue por renuncia del trabajador porque la empresa en momentos no rendía de manera satisfactoria y el personal aspiraba un mejor estatus económico.

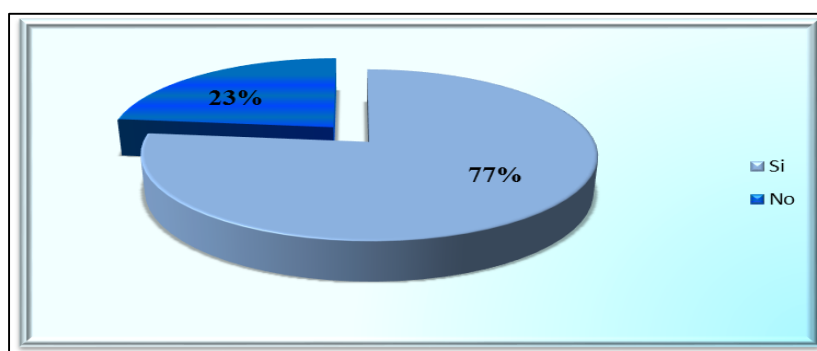
Pregunta N° 5: ¿Cree usted que un motivo para abandonar su puesto de trabajo es la falta de motivación?

Tabla N° 4.5 : Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.5: Motivación



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 77% de las mismas manifiestan que la motivación si influye en su puesto de trabajo, en tanto que el 23 % considera que no es necesario recibir cursos motivacionales, por consiguiente una vez aplicada la encuesta se determina que si se debe implementar las motivaciones en la empresa.

Interpretación

En la Escuela de Conducción no se realizan cursos motivacionales con expertos esto repercute en el estado de ánimo del trabajador en su puesto de trabajo, no sienten el empoderamiento con la empresa, como desde el inicio de sus labores la empresa no impartió cursos motivacionales los trabajadores se acostumbraron.

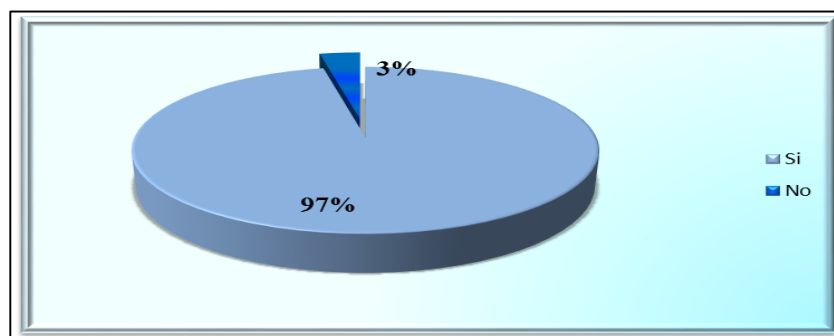
Pregunta N° 6: ¿Dentro de sus metas personales se proyecta seguir trabajando en esta empresa dentro de los próximos 5 años?

Tabla N° 4.6: Metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	97%
No	1	3%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.6: Metas



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 97% manifiestan que desean seguir laborando porque al pasar del tiempo la Escuela de Conducción está recibiendo reconocimiento, mientras que el 3 % considera que si tienen una mejor propuesta de trabajo deben elegir por la mejor opción para ellos y tendrían que abandonar su actual puesto de trabajo.

Interpretación

La Escuela con el pasar del tiempo va surgiendo en el ámbito laboral es por eso que los trabajadores por el momento desean seguir laborando y también porque en la actualidad es muy difícil encontrar un puesto de trabajo de acuerdo a las expectativas de la persona, pero cuando encuentren una mejor opción ellos deben elegir por la que más les conviene y ayude a surgir.

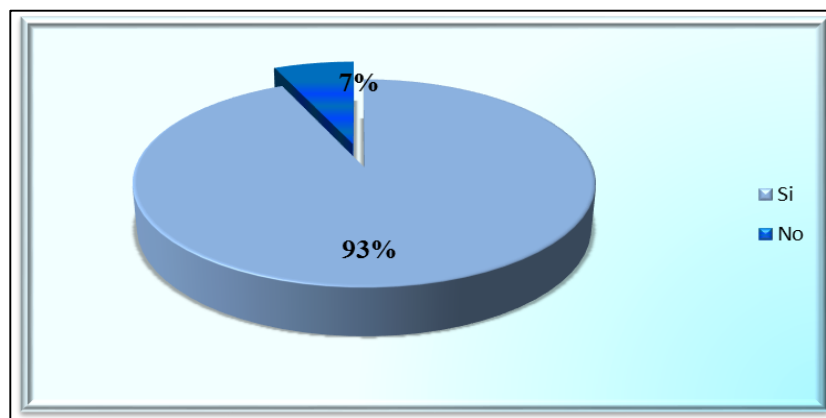
Pregunta N° 7: ¿Se han presentado casos en los que sus compañeros de trabajo salgan por voluntad propia?

Tabla N° 4.7: Voluntad Propia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.7: Voluntad Propia



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 93% manifiestan que la salida de sus compañeros de trabajo fue por voluntad propia porque ya no deseaban continuar laborando en la Escuela, en tanto que el 7% de encuestados consideran que fue porque no tenía una buena relación con sus compañeros de trabajo.

Interpretación

En la Escuela se evidencio que la rotación que se produjo fue por renuncia voluntaria porque el puesto de trabajo no llenaba las expectativas del trabajador, no tenía una buena relación con el Director ya que él no pasaba en su puesto de trabajo por las múltiples ocupaciones que tiene.

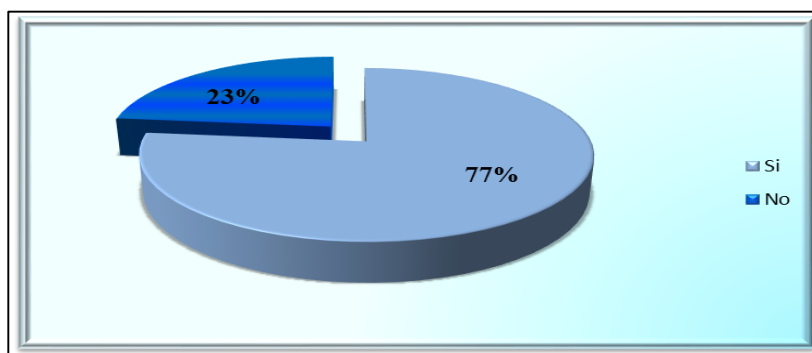
Pregunta N° 8: ¿Tiene reconocimiento por parte de la empresa por los buenos trabajos que usted realiza?

Tabla N° 4.8: Reconocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.8: Reconocimiento



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuetadas el 77% considera que si tienen reconocimiento por las funciones ejecutadas correctamente, mientras que un 23% menciona que los reconocimientos son para la empresa más no para el trabajador.

Interpretación

En la Escuela los reconocimientos son emitidos en general para la empresa, pero que eso no es suficiente para sentirse reconocidos ya que en parte es por las actividades que ellos desempeñan diariamente, consideran que sería mejor destacar los logros de los trabajadores es decir como ellos aportan al crecimiento de la empresa para que de esta manera también crezca la satisfacción personal de cada trabajador.

Pregunta N° 9: ¿Existe ausencia o falta de compromiso de la empresa con el trabajador?

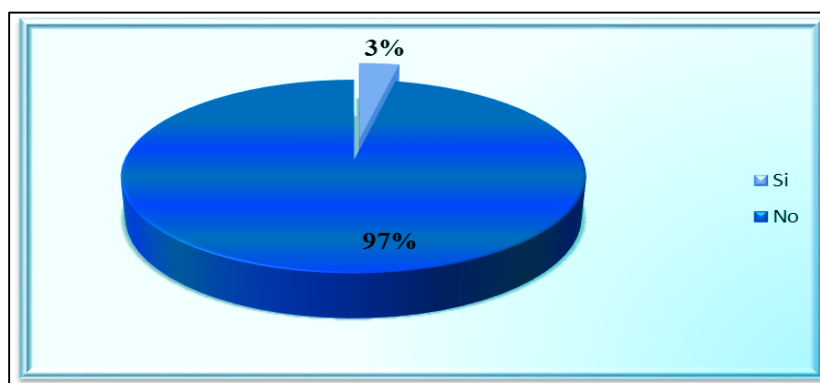
Tabla N° 4. 9: Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	29	97%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.9: Compromiso



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuetadas el 3% considera que si falta un poco de compromiso de la empresa, mientras que un 97 % considera que se sienten a gusto en la Escuela que están acostumbrados al ritmo y estilo laboral.

Interpretación

El factor principal de la empresa es tener un compromiso con sus trabajadores en lo posible tratan de cumplir, pero tienen varias falencias como es una escasa comunicación, limitada interacción entre el Director y sus trabajadores, pero como esto regía desde el comienzo de la Escuela los empleados fueron acostumbrándose a este estilo de trabajo y piensan que todo va bien.

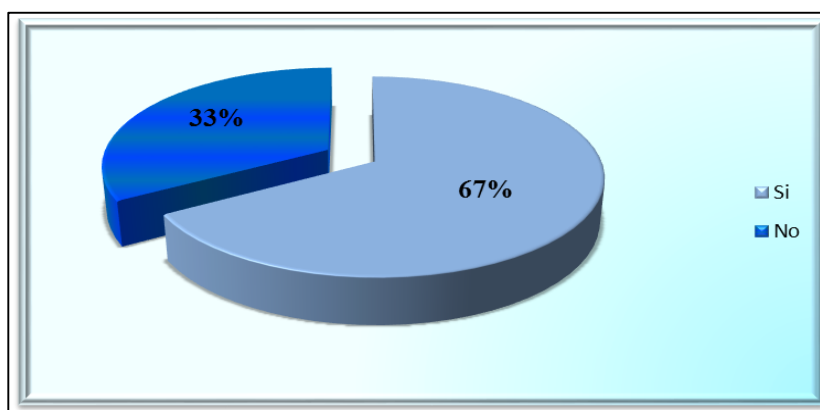
Pregunta N° 10: ¿Considera usted que cuando un compañero de trabajo decide irse o es despedido repercute en el desarrollo normal de las actividades de la empresa?

Tabla N° 4.10: Voluntad Propia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Grafico N° 4.10: Voluntad Propia



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuestadas el 67% considera que si afecta la salida de su compañero de trabajo en el desarrollo de las actividades, mientras que un 33% considera que no afecta en las actividades.

Interpretación

La mayoría de personas encuestadas emiten que si afecta la salida de sus compañeros de trabajo porque se debe realizar un nuevo proceso de selección para cubrir la vacante lo cual lleva tiempo y entre ellos deben seleccionar quien es el más apto para ocupar el puesto hasta que llegue el nuevo personal.

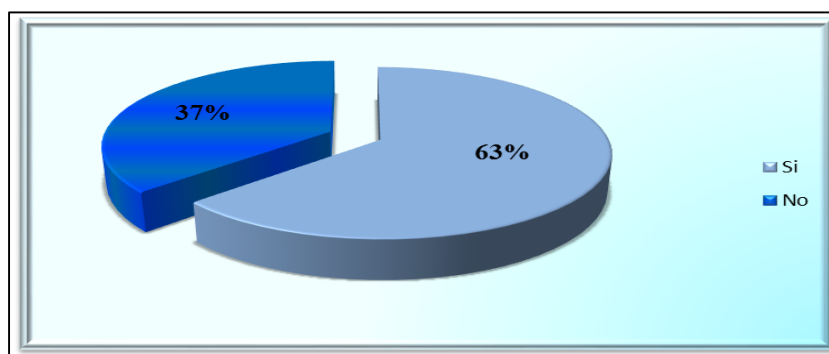
Pregunta N° 11: ¿Recuerda usted un caso en el que un colega de trabajo renuncio o fue despedido por el ambiente laboral y/o la forma en la que se dan las ordenes?

Tabla N° 4.11: Despido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	63%
No	11	37%
Total	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Gráfico N° 4.11: Despido



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Análisis

De las 30 personas encuetadas el 63% menciona que al principio no existía un buen ambiente laboral porque la empresa estaba recién empezando con su proyecto, mientras que un 37 % considera que la salida de los trabajadores no tenía mucha influencia con el ambiente o trato en la empresa más bien por mejores oportunidades de trabajo que ellos obtenían.

Interpretación

Existe un grupo muy importante de encuestados que se manifiesta al respecto, afirmando que el ambiente laboral de la empresa no es el más adecuado para desarrollar las actividades, que la forma en las que se dan las ordenes les molesta porque en varias ocasiones solo lo hace la secretaria ya que el gerente no se encuentra presente la mayoría de tiempo en la Escuela por sus múltiples ocupaciones.

4.2. Verificación de Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

Ho: La motivación no incide en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

H1: La motivación sí incide en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

El Test de la t de Student para una muestra permite comprobar si es posible aceptar que la media de la población es un valor determinado. Se toma una muestra y el Test permite evaluar si es razonable mantener la Hipótesis nula de que la media es tal valor.

Se trata de un Test paramétrico; o sea, parte de la suposición de que la variable analizada en el conjunto de la población sigue una variabilidad, una distribución como la de la campana de Gauss. Por lo tanto, podemos pensar que la distribución normal es un buen modelo de esa población. Spiegel,(2010, pág. 251).

Debido a que el universo es reducido se utiliza el proceso y análisis de la t de student para comprobar la correlación entre las variables, aplicando la siguiente formula:

Fórmula para el cálculo de la t de student

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Dónde:

\bar{X} : Valor promedio o media aritmética

σ : Desviación estándar

n : Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis

μ : Media comparativa

A continuación se explicara porque μ es igual a **0**; La media comparativa (μ) resulta de la resta de las opciones de respuesta contenidas en las preguntas que se analizan; en este caso se formularon interrogantes con dos indicadores (Sí, No) por ende si se resta el valor 1(Sí) del valor 1(No) se obtiene un resultado de cero.

Cálculo del estadístico T de student

De las preguntas planteadas en el cuestionario, se escogieron 4 preguntas claves que permiten inferir la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

Preguntas de la variable independiente motivación

5.- ¿Cree usted que un motivo para abandonar su puesto de trabajo es la falta de motivación?

11.- ¿Recuerda usted un caso en el que un colega de trabajo renunció o fue despedido por el ambiente laboral y/o la forma en la que se dan las ordenes?

Preguntas de la variable dependiente rotación de personal

4.- ¿En el último año ha observado la salida (por renuncia y/o despido) de compañeros de trabajo?

7.- ¿Se han presentado casos en los que sus compañeros de trabajo salgan por voluntad propia?

4.2.3. Cálculo de Grados de Libertad

Para el cálculo de los grados de libertad se resta uno (1) del número de preguntas y posteriormente se resta uno (1) del número de variables en cada pregunta; para

posteriormente multiplicar los resultados y obtener el número de grados de libertad.

$$Gf = (4-1) \cdot (2-1)$$

$$Gf = 3 \cdot 1$$

$$Gf = 3$$

Nivel de significancia

Una vez determinado los grados de libertad se propone una investigación que contenga un nivel de significancia del 95% con un 5% del margen de error y 3 grados de libertad se identificó los valores en la tabla de distribución t de student se obtiene un valor de 2.35 para lo cual la respuesta del teórico de la t de student debe superar dicho total para aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla N° 4.12: Hoja de resultados de la t de student

	1 - Valores percentiles(t) para la distribución de t de Student con grados de liberta							
n	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

PROCEDIMIENTO

Paso N° 1

Como primer paso se debe seleccionar las preguntas de más relevancia en la investigación, se puede elegir las preguntas que se desee o todas, en este caso se seleccionaron 4 preguntas.

En el desarrollo del método se estructuraron dos matrices, en la primera se comparan los resultados de las dos opciones de respuesta (Sí, No) de las preguntas seleccionadas en la encuesta, seguidamente se procedió a restar el valor de la primera opción al de la segunda, dichos resultados son sumados para de esta manera obtener el punto muestral(X) que dio como resultado 54.

Tabla N° 4.13: Punto Muestral

	X1	X2	(X1-X2)
Preguntas	Sí	No	X
4	17	13	4
5	23	7	16
7	28	2	26
11	19	11	8
$\sum X =$			54

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Formula de la media aritmética

Una vez identificada las frecuencias observadas se procede al cálculo de la media aritmética, según la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Donde:

\bar{X} : Valor promedio o media aritmética

n : Tamaño de la muestra (cuestionario)

X : Punto muestral

Cálculo de la media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{54}{3} = 18$$

Paso N° 2

Posterior a la obtención de la media aritmética (\bar{X}) que dio como resultado 18 y el punto muestral (X), en la segunda matriz se identifican los resultados de la resta de la media aritmética respecto del punto muestral y todo elevado al cuadrado esta ecuación permite obtener una respuesta total, dicho dato nos sirve para posteriormente ejecutar la desviación estándar.

Tabla N° 4.14: Matriz de cálculos

$(X - \bar{X})^2$	Respuesta
$(4 - 18)^2$	196
$(16 - 18)^2$	4
$(26 - 18)^2$	64
$(8 - 18)^2$	100
$\sum(X - \bar{X})^2 =$	364

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Paso N° 3 Cálculo de la Desviación estándar

Para el cálculo de la desviación estándar se aplica la siguiente fórmula:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n}$$

Donde:

X : Punto Muestral

\bar{X} : Media Aritmética

n : Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis.

Reemplazando los datos:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{364}}{4} = \frac{19.08}{4} = 4.77$$

Paso N° 4 Calculo t de student

Finalmente concluido las operaciones anteriores se procede al cálculo de la t de student; para poder obtener el resultado final.

Se aplica la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

\bar{X} : Valor promedio o media aritmética

σ : Desviación estándar

n : Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis

μ : Media comparativa

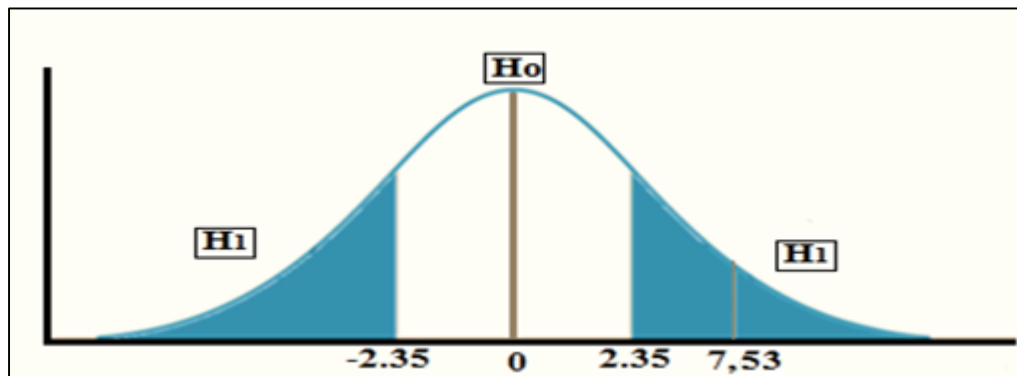
Reemplazando los valores para obtener la respuesta total de la t de student:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{18 - 0}{\frac{4.77}{\sqrt{4}}} = \frac{18}{\frac{4.77}{2}} = \frac{18}{2.39} = 7.53$$

Conclusión de la t de student

H0

Gráfico N° 4.12: Campana de Gauss



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Concluyendo que como $t = 7.53 > t_{tabla} = +2.35$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , es decir que la motivación sí incide en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación de campo demuestra que cualquier tipo de decisión que influya sobre la motivación de los colaboradores permitirá disminuir los índices de rotación y por ende conservar el talento humano y generar mayor capital humano.
- Los datos estadísticos demuestran que los factores que inciden en la motivación son un incorrecto uso en los canales de comunicación de mando alto hacia sus subordinados, ya que el 63% de los trabajadores recuerdan que uno de sus ex colegas de trabajo renunció por la forma en la que se dan las ordenes, esto sucede por la nula participación del gerente por sus múltiples ocupaciones, además el 77% menciona que la institución cuenta con reconocimiento por trabajo bien ejecutado, pero se menciona que dicho reconocimiento es grupal, lo que provoca desmotivación individual y poco deseo de empoderarse con la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Se encontró que la alta rotación de personal en la Escuela se debe a muchos factores entre los que consta la escasa motivación laboral, elemento muy importante para continuar en su puesto de trabajo (según el 77% de las personas encuestadas) y en donde se evidencia falta de talleres que ayuden a motivar al talento humano, ya que el 83% de los trabajadores recibieron únicamente charlas y cursos de actualización; otra causa de la rotación es el escaso reconocimiento que la empresa tiene por sus buenos trabajos (el 77% menciona que el reconocimiento es para la empresa mas no para la persona que ejecuta bien su trabajo) ese fue un motivo más para

que los trabajadores decidan abandonar su puesto de trabajo por voluntad propia.

- Se hace necesario estructurar un documento técnico que contenga los principales hallazgos de la presente investigación para que de esta forma la empresa tome las decisiones necesarias para mejorar la motivación en la empresa y evitar la rotación de personal.

5.2. Recomendaciones

- Se debe generar planes motivacionales que persuadan al colaborador a generar mayor compromiso hacia la institución para de esta manera alcanzar mejores estándares de desempeño y permitir que el empoderamiento genere una disminución en el índice de rotación.
- Es importante que el gerente tenga más contacto con los empleados para poder generar la confianza necesaria en ellos y su identificación plena con los objetivos y metas que tiene la empresa, y así dar el reconocimiento necesario a las personas que se destacaron en su área de trabajo.
- Dar espacio a talleres de trabajo en equipo e integración que ayuden a un mejor ambiente laboral y confianza entre los miembros de la empresa, por ejemplo campeonatos deportivos tanto internos como externos, cenas, programas en fechas especiales, mejorando también la comunicación interna entre los empleados
- Es necesario elaborar un informe en donde se pueda de manera técnica otorgar soluciones al problema planteado, como parte del proceso investigativo y de apoyo a la empresa en donde se puede dar una solución que mejore la situación interna y externa de la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, J. G. (2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion#!>
- Alles , M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez María. (Marzo de 2012). *Coaching, motivación y rotación de personal* . Obtenido de Coaching, motivación y rotación de personal : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales : Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Imagen Editorial Impresores.
- Atehortúa Hurtado, F. A., & Bustamante Alonso, R. E. (2008). *Sistema de Gestion Integral Una sola Gestión, un solo Equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cabrera, P. A., & Ledezma, E. M. (2011). *El impacto de la Rotacion de Personal en las empresas*. Nuevo León..
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos*. México.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento humano. 3 ed*. España: McGraw-Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Offset Santiago S.A. de C.V
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Mexicana.Reg.Núm.736..
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw.
- Dalton, M. (2007). *Gestión de Personas*. México: Thomson Editores,S.A de C.V./
- Fernández, B. J. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. España: Netbiblo.S.I.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2010). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Flores , R. (2012). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas*. México: International Journal of Good Conscience.

- Gabín , A. (2004). *Administración y empresas,Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid - España .
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas,experimentos,juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá.
- Hernández. (2007). *Rotaciòn de personal*.
- López, G., & Páez, S. (2002). La Motivación . En L. Gabriela, *La Motivación* (pág. 9). elmayorportaldegerencia.
- Maison, P. (2013). *El Trabajo en la Posmodernidad*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea,S.A. de Ediciones .
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babelcube Inc.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su Importancia en el ámbito Educativo. *Revista Educación*, 3.
- Patricia, R. (2015). *"Difieren IP y gobierno en rotacion de personal*. Mexico: Editora El Sol, S.A. de C.V.
- Puchol. (2012). *Direcciòn y Gestìon de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de santos
- Quintanilla, I. (2015). *Empresas y personas Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. Ediciones Díaz de Santos.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* . México: Impresiones Editoriales F.T.S.A de C.V.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice. pp. 24-25.
- Romero , H., & Jaramillo , R. (2010). *Clima Organizacional su relación con el factor humano*. México.
- Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de Gestìon y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos . S.A.

Spiegel, M. (2010). *Estadística*. México : McGraw Hill/Interamericana: Ed. Mc. Graw Hill.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2010). Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración del personal. Colombia, Colombia, Colombia.

Villar, A. (2010). *Dinàmica de la Personalidad* . Madrid: Morata S.A.

Zubiri Fèlix. (2013). Satisfacciòn y motivaciòn profesional. *Mèdico de Familia*, 193-195.

Zubiri, S. (2013). Satisfaccion y Motivaciòn Laboral. *Editorial Mèdico de Familia*, 193-195.

FUENTES DIGITALES

Álvarez María. (Marzo de 2012). *Coaching, motivación y rotación de personal* . Obtenido de Coaching, motivación y rotación de personal : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>

Automóvil Club Ecuador ANETA. (s.f.). Obtenido de <http://www.aneta.org.ec/index.php/la-institucion/nosotros>

Bizagi Process Modeler. (2014). *Bizagi Suite*. Obtenido de Bizagi Suite desvinculación de Personal: <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

Empresa Google. (19 de Agosto de 2004). Obtenido de <https://www.google.com.ec/intl/es-419/about/company/facts/culture/>

Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac,. (Diciembre de 2015). *AltoNivel*. Obtenido de AltoNivel: <http://www.altonivel.com.mx/49458-6-tecnicas-para-motivar-a-tu-equipo-de-trabajo.html>

Guerrero , J. (2008). *dimensiónempresarial.com*. Obtenido de [dimensionempresarial.com: http://dimensionempresarial.com/nuestra-empresa/](http://dimensionempresarial.com/nuestra-empresa/)

Hernández. (2007). *Rotaciòn de personal*.

- López, G., & Páez, S. (2002). La Motivación . En L. Gabriela, *La Motivación* (pág. 9). Obtenido de elmayorportaldegerencia.
- López, J. (2012). *Instituto Politécnico Nacional*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional: <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su Importancia en el ámbito Educativo. *Revista Educación*, 3 Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.
- Perez , O. (24 de Septiembre de 2015). *PEOPLENEXT*. Obtenido de PEOPLENEXT: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Roberto Flores. (8 de Marzo de 2012). *www.daenajournal.org*. Obtenido de www.daenajournal.org: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Tamayo Guerrero, M. E. (03 de 12 de 2012). *Universidad de La Sabana*. Obtenido de Universidad de La Sabana Outplacement como aliado estratégico en las organizaciones : <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4591>
- Tramites.Ecuador. (2015). *Tramites.Ecuador*. Obtenido de Tramites.Ecuador Ministerio de Relaciones Laborales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relaciones-laborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2011). Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración del personal. Colombia, Colombia, Colombia.Obtenido de http://www.unal.edu.co/control_interno/PAG_WEB_ONCI/Informes_UN-



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

**LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL (CASO SAN MIGUEL DRIVE)**

AUTORA: Daysi Carolina Acosta Ramón

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg

AMBATO – ECUADOR

2015

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE”

Daysi Carolina Acosta Ramón

Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la incidencia de la motivación en la rotación del personal en la Escuela de Conducción San Miguel Drive; que en el año 2015 presentó un índice del 36% de rotación, debido entre otras causas a la escasa comunicación entre el Director y los colaboradores, así como un deficiente trabajo en equipo. Teniendo como marco teórico la teoría bifactorial Herzberg, el presente artículo analiza la motivación en los colaboradores desde la perspectiva del mejoramiento tanto de los salarios como de la autorrealización personal en los planes de carrera. Para el desarrollo de la investigación se analizaron 15 revistas científicas y 35 libros que constituyeron la base para una operacionalización de variables mediante la cual se diseñó un cuestionario de 11 preguntas cerradas que fue aplicado a un universo de 30 personas mediante la técnica de encuesta; los datos fueron posteriormente sistematizados y comprobados estadísticamente con el método T de student que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error permitió verificar la hipótesis planteada, es decir, la incidencia directa de la motivación sobre la rotación de personal. Concluyéndose que para disminuir los índices de rotación de personal la organización debe preocuparse de generar un plan que identifique las necesidades del personal, para que se premie a los excelentes trabajadores con promociones, ascensos y aumento de responsabilidades, de tal manera que se suplan tanto los factores extrínsecos que son sueldos y salarios, como los factores intrínsecos como son la autorrealización y el reconocimiento.

Palabras clave: Motivación, Rotación de Personal, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Mantenimiento de Personas, Teoría Bifactorial.

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE”

Daysi Carolina Acosta Ramón

Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

ABSTRACT

This paper aims to investigate the incidence of motivation in staff turnover Driving School in San Miguel Drive; that in 2015 I present a rate of 36% due among other causes to poor communication with the Director of the School and poor teamwork. Having as theoretical Herzberg motivational theory dealing satisfaction and dissatisfaction in office by studying two factors; motivators or intrinsic or extrinsic and hygiene. For the development of research 15 scientific journals and 35 books that formed the basis for operationalization of variables by which a questionnaire of 11 questions was designed analyzed; applying the technique survey, data were systematized and tested statistically with student T method. With a 95% significance level and a 5% margin of error, it was determined that there is a direct relationship between motivation and turnover. It is concluded that the existing weaknesses respond mostly to lack of workshops to help motivate human talent, little appreciation for the well-executed by the worker labors; and misuse of communication channels by the command high to his subordinates; motivational plans should be created to persuade the partner to generate greater commitment to the institution to thereby achieve better performance standards and allow the empowerment decrease the turnover rate.

Keywords: Motivation, turnover, Organizational Behavior, Organizational Culture, Maintenance People, Human Resource Management.

INTRODUCCIÓN

El índice de rotación de personal es un factor que interesa a las organizaciones, por cuanto permite identificar las potencialidades para la generación de capital intelectual dado que un trabajador que se mantiene por largo tiempo en la empresa genera conocimientos y experiencia, esta temática ha sido analizada en ámbitos académicos y científicos destacando los autores López J. , (2012); Zubiri , (2013); Flores ,(2012) y Álvarez (2012), alguna de las conclusiones a la que se llega comunmente en las investigaciones es que la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación ocasionan un incremento en la rotación de personal.

Si bien las investigaciones anteriores se han enfocado en indagar la influencia de las remuneraciones y la selección incorrecta, no existe un estudio específico que haya profundizado sobre la influencia de los factores higiénicos y motivacionales; esta tesis está orientada a descubrir según la perspectiva de la teoría de Herzberg cómo estos elementos constituyen o no un factor motivacional que incida en la rotación de personal.

La escasa motivación del personal en la Escuela de Conducción San Miguel Drive es una de las principales causas de la rotación de personal; cuando un trabajador se siente desmotivado, el trato con el cliente externo varia, es por esto que el índice de quejas y reclamos tiende a aumentar; este problema también se extrapola hacia los compañeros de trabajo, provocando que el clima organizacional se torne desfavorable debido a la tensión que existe entre los empleados. Además, producto de los bajos salarios, otros colaboradores perciben a la organización solamente como una fuente de ingresos económicos que les permite subsistir mientras encuentran una mejor fuente, teniendo un comportamiento meramente calculador en función de sus remuneraciones, sin tener compromiso con la gestión administrativa de la empresa.

Al estudiar la incidencia de la motivación en la rotación del personal se pretende conocer cuáles son los factores que inciden en la motivación de los trabajadores y como mejorarlos para incrementar la permanencia del talento humano en la Escuela, con el fin de generar capital intelectual.

La importancia de esta investigación radica en delimitar los factores que influyen en la baja motivación, ya que el desarrollo de un adecuado análisis motivacional permitirá a los gerentes tomar las decisiones para que la organización reduzca los índices de rotación de personal, y así aprovechar todo el potencial de su talento humano.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal; entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos aquellas partes que integran una política mal ejecutada de recursos Humanos o, en varios casos, ausencia de políticas ;por el contrario, la permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, como por ejemplo ; un adecuado proceso de reclutamiento que termine con una selección del personal idóneo; y, debidamente inducido y entrenado para cubrir brechas de desempeño ; además se deben cumplir políticas de higiene y seguridad industrial para crear un clima organizacional saludable que permita generar capital intelectual para la organización.

El presente trabajo tiene como referencia la teoría bifactorial de Federick Herzberg (1923) ,a pesar que fue publicado en el siglo anterior , en la actualidad la teoría bifactorial tiene vigencia y es estudiada en varias universidades como medio para mejorar la motivación a través del estudio minucioso de los factores higiénicos que incluyen dimensiones como el sueldo ,estilo de dirección ,status ,estructura física, crecimiento, relaciones interpersonales, política empresarial y condiciones laborales. La teoría también analiza factores motivacionales internos

como auto-realización, crecimiento individual, logro y reconocimiento; de esta manera, se promueve el bienestar de los empleados, la efectividad en las tareas y la estabilidad económica de la empresa.

Los factores higiénicos generan insatisfacción si no son cubiertos; por ejemplo, el sueldo cuando es bajo le sirve a la persona para cubrir las necesidades fisiológicas y algunas de seguridad, sin embargo a largo plazo podría generarse insatisfacción, porque con limitados recursos económicos las personas no serían capaces de suplir necesidades superiores como las de reconocimiento y las de auto-realización. Por otra parte los factores motivacionales al ser internos, cuando no son cubiertos generan no satisfacción, sin embargo las funciones del cargo permiten que las personas estén autorealizados, su motivación intrínseca generaría satisfacción en el cargo.

METODOLOGÍA

El presente trabajo desarrolló una investigación de tipo cuali-cuantitativa que permitió recabar información de los trabajadores respecto a las variables de estudio; analizando las características de los factores que inciden en la motivación y en la rotación de personal.

La investigación se inició con el planteamiento del problema y el análisis de su causa - efecto, identificándose mediante la técnica árbol de problemas que la deficiente supervisión, la irresponsabilidad de algunos de sus trabajadores y los inadecuados sistemas de recompensa no solo generan insatisfacción laboral sino que son la principal causa para que los índices de rotación sigan aumentando.

Posterior a una investigación bibliográfica que comprendió 10 artículos científicos, 30 libros, varios documentos digitales, y otras fuentes, se tomó como paradigma teórico los postulados de autores como Abraham Maslow, Napolitano, Federick Herzberg, Cabrera y Ledezma, una vez identificado el modelo teórico en

la cual se basa la investigación ,se procedió a la estructuralización de una matriz de operalización de variables en la cual se identificaron términos como: impulso (directas, indirectas), conjunto de factores dinámicos (higiénicos, materiales), objetivos (logros, autorrealización), fluctuación de personal (tiempo), ambiente (motivación), causas de salida (renuncia, despido) y en función de estos términos se estructuró un cuestionario de 11 preguntas con dos opciones de respuesta (Sí ,No).

Para el desarrollo del estudio se aplicó una investigación de campo que aplicó la técnica de encuesta a través del cuestionario previamente diseñado ,la investigación fue desarrollada en el universo que conforma la totalidad de los involucrados en la organización debido a que su número (30) es reducido ,los datos de la investigación de campo posteriormente fueron tabulados y ordenados en matrices en las que se identificaron frecuencias y porcentajes; los valores sistematizados fueron comprobadas estadísticamente a través del método t de student.

La comprobación estadística se aplicó con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error, calculándose 3 grados de libertad en función de las preguntas estudiadas (4) y sus opciones de respuesta (2), con estas variables se identificó un valor teórico de 2.35 en la tabla de distribución t de student, debiéndose superar dicho valor para aprobar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

Para la ejecución del método de student se sistematizaron las preguntas 1 y 5 de la variable independiente (motivación), las cuales pretenden conocer si la empresa promueve la eficiencia de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias como capacitaciones, charlas y cursos de actualización ;así como conocer si un motivo para abandonar el puesto de trabajo fue la falta de motivación ; y las preguntas 8 y 11 de la variable dependiente (rotación de personal) ,orientadas a conocer si el trabajador es reconocido por parte de la empresa cuando realiza un

buen trabajo, así como, si los trabajadores recuerdan un caso en el que un colega renunció o fue despedido por el ambiente laboral y/o la forma en la que se dan las ordenes.

Con los datos sistematizados de las preguntas mencionadas se estructuraron dos matrices , en la primera se comparan los resultados de las dos opciones de respuesta (Sí, No) de las preguntas seleccionadas en la encuesta, procediéndose a restar el valor de la primera opción al de la segunda, dichos resultados son sumados para de esta manera obtener el punto muestral(X) que dió como resultado 54, a continuación se procedió al cálculo de la media aritmética, que es el total de la sumatoria del punto muestral(X) dividido para “n” que es el tamaño de la muestra.

Posterior a la obtención de la media aritmética (\bar{X}) y el punto muestral (\mathbf{X}); en la segunda matriz se identificaron los resultados de la resta de la media aritmética respecto del punto muestral y todo fue elevado al cuadrado para obtener una respuesta total, dicho dato sirvió para ejecutar la desviación estándar en la cual se obtuvo un valor de 4.77. Una vez identificado dichos valores se procede al cálculo de la t de student que es igual a 7.53, valor que supera al 2.35 teórico, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , es decir que la motivación sí incide en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las personas mueven a la organización, sin ellas no existe competitividad, servicio, productos, etc., constituyen el activo más importante, es por esto que la organización debe ser recíproca y crear condiciones laborales óptimas para que las personas desarrollen todas sus habilidades. Cuando las personas llegan a sentirse cómodas y satisfechas con la organización, pueden incrementar su productividad, el logro de objetivos organizacionales y en general, la permanencia en el mercado.

Cualquier empresa que tenga como meta ampliar sus utilidades deberá tener presente que el mayor activo es su capital humano, por lo tanto, el principal desafío de la Escuela de Conducción radica en las personas, por el contexto cambiante y competitivo es de suma importancia brindar motivación y seguridad; aspectos que junto a un buen clima organizacional permiten conseguir el éxito empresarial.

La Escuela de Conducción San Miguel Drive tiene actualmente un índice de rotación alto, que ronda el 36 % , ya que en el 2015 la empresa contrató a 16 personas de las cuales 5 se desvincularon de su puesto de trabajo, en el 2015 tenían un total de 30 empleados pero en Diciembre la empresa finalizó con 28 empleados; si la escuela desea aminorar estos índices y lograr su permanencia para obtener crecimiento dentro del sector productivo, debe implementar inmediatamente las charlas motivacionales que ayuden a retener al personal y sobre todo debe estar alerta a los cambios que se van presentando, y por consiguiente preparar a su talento humano para que vayan acorde a las exigencias del mercado.

El presente artículo discute los resultados de la investigación en función de la teoría de Herzberg, quien propone la existencia de dos factores: los higiénicos y los motivacionales, los primeros son extrínsecos y su ausencia genera insatisfacción, mientras que los factores motivacionales o intrínsecos son aquellos que generan satisfacción cuando son cubiertos.

En consistencia con el modelo teórico, el análisis inicia relacionando las dimensiones correspondientes al factor extrínseco o higiénico con los hallazgos de la investigación, estudiándose factores como: salarios, estilo de dirección, estructura física, crecimiento, relaciones interpersonales, política empresarial y condiciones laborales.

Con respecto a los factores extrínsecos, en la dimensión sueldos se pudo determinar que el 57% de los encuestados manifiesta que la organización no brinda un status económico necesario para mejorar la calidad de vida del trabajador, esto afecta la conformidad de los colaboradores, impactando de manera directa en la productividad de la Escuela y la calidad del servicio.

Sobre el mismo tema, debido a la inestabilidad económica la mayoría de los encuestados manifiestan haber presenciado la salida de algunos de sus compañeros de trabajo por renuncia voluntaria; pues en ocasiones la empresa no contaba con suficientes clientes como para garantizar el pago de sueldos competitivos.

En cuanto al estudio del estilo de dirección y su influencia en la motivación del personal en la organización ; se evidenció que el deficiente liderazgo imposibilita el desarrollo de los colaboradores, varias estrategias facilitan procesos administrativos pero la inexistencia de interés por parte de los altos mandos de motivar, retener e incentivar al personal, ocasiona que varios colaboradores perciban a la organización solamente como una fuente de ingresos económicos, y no como un medio para auto-realizarse, por tal motivo, los trabajadores mantienen un comportamiento meramente calculador ya que a pesar de que los salarios son bajos tienen miedo a quedarse sin trabajo y prefieren mantenerse hasta encontrar una mejor opción ,pero sin tener compromiso con la gestión administrativa de la organización.

Si bien las variables anteriores tienen índices negativos la impresión es diferente en la dimensión estructura física ,donde la totalidad de los encuestados manifiestan que la Escuela de Conducción tiene una correcta infraestructura, además sostienen que cuentan con los materiales necesarios para ejecutar las actividades diarias, tanto en lo teórico como en lo práctico; por lo cual se infiere que los colaboradores cuentan con todas las condiciones, equipamiento e instrumentación para atender a los estudiantes de forma pertinente de tal manera

que adquieran correctamente los conocimientos que son impartidos por sus instructores.

Respecto al crecimiento profesional, la mayoría de los encuestados (97%) desean seguir laborando en la Escuela, pues consideran que la empresa esta ganado mercado, es decir, algunas de las estrategias y promociones que se han implementado han permitido incorporar una mayor cantidad de estudiantes, además el reconocimiento de la empresa genera expectativas de que en un futuro las condiciones salariales vayan mejorando ,esto alienta al personal para que permanezca en su puesto de trabajo; esta situación debe ser aprovechada por la gerencia para generar estrategias que motiven, beneficien y estabilicen al personal en su relación laboral, para de esta manera retenerlos y aprovechar su potencialidad generando capital intelectual.

Uno de los hallazgos de la investigación consiste en que algunos colaboradores consideran que las deficientes relaciones interpersonales entre el Director y sus trabajadores han generado desvinculación laboral, si bien este porcentaje es mínimo (7%) influye negativamente en la percepción de clima laboral. Desde el inicio de operaciones de la Escuela, la escasa comunicación ha sido la causante de múltiples conflictos laborales, considerando que esta es la herramienta para la competitividad y el éxito empresarial; se debe buscar formas efectivas para mejorar el proceso comunicativo entre todos los miembros de la organización.

En relación a la política empresarial, la mayoría de los encuestados (97%) consideran que el ritmo y estilo laboral es adecuado, sin embargo a través de fichas de observación se pudo detectar que el personal se encuentra inconforme ya que cuando se crean vacantes estas no son cubiertas inmediatamente, creando una sobrecarga en las personas que reemplazan en las funciones mientras estas ausencias no son cubiertas, el absentismo progresivo de uno o varios compañeros afecta a la empresa y a todos sus integrantes pues demuestra la inestabilidad de la Escuela en la prestación del servicio.

Referente a condiciones laborales, la mayoría de los encuestados (63%) afirman que el ambiente laboral de la empresa no es el adecuado para desarrollar sus actividades, la forma en la que se comunican las ordenes les molesta pues en varias ocasiones la secretaria se encarga de esta tarea, ya que el gerente no se encuentra presente la mayoría de tiempo por sus múltiples ocupaciones; por tal motivo, se deben tomar medidas inmediatas para mejorar el proceso comunicativo, de esta manera las decisiones y ordenes pueden ser comprendidas y ejecutas efectivamente.

Probablemente el factor que genera mayor insatisfacción en el cargo actualmente son los sueldos ,junto con la forma en la que se dan las ordenes, sin embargo producto del progresivo posicionamiento en el mercado de la Escuela se esperaría que el gerente a futuro mejore las condiciones salariales, pero además se espera que gestione un estilo de liderazgo que permita mayor satisfacción de los empleados y que integre efectivamente todos los niveles de tal manera que se socialicen todas las decisiones que se tomen a futuro .

Si bien los factores extrínsecos no generan satisfacción cubrirlos es importante, porque no contemplarlos ocasionaría que las personas se sientan insatisfechas ,pero para lograr que los empleados estén debidamente motivados, empoderados y trabajen en equipo las empresas deben enfocarse en cubrir los aspectos motivacionales o intrínsecos que incluye : auto-realización, crecimiento individual, logro y reconocimiento.

Respecto a la auto-realización, la mayoría de los encuestados (93%) manifiesta que se sienten conformes y a gusto con sus funciones ,ya que son de su agrado y se sienten auto-realizados con los logros que han obtenido en el transcurso del tiempo en el que han laborado en la Escuela de Conducción; por el contrario, unos pocos colaboradores (7%) aseguran que su actual trabajo no satisface sus necesidades, pero aun así, han permanecido en sus puestos de trabajo ya que en la actualidad es difícil encontrar una mejor fuente laboral .

En relación con el crecimiento individual, la mayor parte de los encuestados (83%) afirma que las capacitaciones, charlas y cursos de actualización que se dictan en la empresa son adecuadas para los conocimientos de los trabajadores, sin embargo la empresa no tiene planes de carrera que promuevan el crecimiento laboral e individual, lo que eventualmente genera un estancamiento en las remuneraciones y en la responsabilidad de los colaboradores ; de igual manera los miembros de la organización demandan que la empresa realice cursos motivacionales con un profesional; ya que la falta de motivación genera problemas en varios aspectos como la rotación de personal, ausentismo, poco empoderamiento del trabajador con la Escuela, etc.; para promover la eficacia de los trabajadores los altos mandos deben interesarse tanto por la innovación y actualización de conocimientos como impulsar la motivación a través de planes de carrera que mejoren las recompensas e incentivos, premiando la permanencia dentro de la organización a los excelentes trabajadores.

En la dimensión reconocimiento, la mayoría de los encuestados (77%) consideran que las distinciones y elogios en la Escuela son emitidos en general para todos los miembros de la organización ,pero aquellos que son excelentes no encuentran una retroalimentación directa por los logros que han realizado ,por dicho motivo comentan que esto no es suficiente para sentirse reconocidos y autorealizados en su puesto de trabajo, los involucrados señalan que lo ideal sería destacar los resultados de cada colaborador ; es decir, recalcar como aporta cada individuo al crecimiento de la empresa para que de esta manera también crezca la satisfacción personal del trabajador.

Los hallazgos de la investigación permiten recomendar a la Escuela que debe preocuparse en generar planes de carrera que retengan a los empleados y además fortalecer aspectos como la capacitación y la retroalimentación de la evaluación del desempeño, con el fin de que las personas estén debidamente enteradas de sus debilidades. Además es necesario que el reconocimiento se emita de manera

individual premiando a los excelentes trabajadores para profundizar su comportamiento.

Cuando las personas encuentran un motivo que lo lleve a la acción su rendimiento empieza a incrementar y la calidad del trabajo que realiza llega a ser satisfactorio y por lo tanto empiezan a aportar nuevas ideas además, el entusiasmo, energía y motivación se transforma en una mayor productividad para toda la organización.

La teoría bifactorial permitió conocer aspectos primordiales que son de ayuda para toda la organización en aspectos como la motivación, el reconocimiento a los excelentes trabajadores, y el liderazgo que debe poseer el Director, todos estos factores se complementan para el crecimiento personal y empresarial evitando así la rotación de personal la cual perjudica a la empresa tanto en su servicio como en su economía por los múltiples procesos a realizarse cuando existe un puesto vacante.

CONCLUSIONES

- La motivación es una herramienta muy útil a la hora de incrementar el desempeño de sus empleados, cuando una persona está correctamente motivada llega a rendir hasta el 50% de sus capacidades que una persona desmotivada; por lo cual el Director debe conocer cuan satisfecho esta su personal en su puesto de trabajo, si la empresa no se preocupa por este factor, el trabajo en equipo se verá afectado y por ende provocara la inestabilidad laboral.
- Para disminuir los índices de rotación de personal la organización debe preocuparse de generar un plan que identifique las necesidades del personal, para que se premie a los excelentes trabajadores con promociones, ascensos y aumento de responsabilidades, de tal manera que

se suplan tanto los factores extrínsecos que son sueldos y salarios como los factores intrínsecos que son la autorealización y el reconocimiento.

- El manejo de la comunicación es un factor a mejorar, dado que si los empleados no están debidamente socializados de las decisiones que se toman en la Escuela no se van a sentir empoderados al momento de ejecutar las actividades planificadas, además el Director debe comprender que se debe manejar un estilo de comunicación de doble vía, que permita tanto el adoctrinamiento así como la emisión de sugerencias y mejoras por parte de los colaboradores para retroalimentar los procesos con calidad.
- El generar planes motivacionales que persuadan al colaborador a tener mayor compromiso y empoderamiento hacia la institución aportara a una disminución del índice de rotación de personal y del ausentismo laboral; en cuanto a la relación entre satisfacción laboral e intenciones de rotación del personal, se encontró que esta es inversa; es decir, cuando aumenta la satisfacción de las personas disminuyen las intenciones de abandonar la organización; esto beneficia a la Escuela, ya que conservaría su plantilla de trabajo y ahorraría recursos en inducciones y capacitaciones al nuevo personal.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, J. G. (2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion#!>
- Alles , M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez María. (Marzo de 2012). *Coaching, motivación y rotación de personal* . Obtenido de Coaching, motivación y rotación de personal : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales : Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Imagen Editorial Impresores.
- Atehortúa Hurtado, F. A., & Bustamante Alonso, R. E. (2008). *Sistema de Gestion Integral Una sola Gestión, un solo Equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cabrera, P. A., & Ledezma, E. M. (2011). *El impacto de la Rotacion de Personal en las empresas*. Nuevo León..
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos*. México.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento humano. 3 ed*. España: McGraw-Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Offset Santiago S.A. de C.V
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Mexicana.Reg.Núm.736..
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw.
- Dalton, M. (2007). *Gestión de Personas*. México: Thomson Editores,S.A de C.V./
- Fernández, B. J. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. España: Netbiblo.S.I.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2010). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Flores , R. (2012). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas*. México: International Journal of Good Conscience.

- Gabín , A. (2004). *Administración y empresas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid - España .
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá.
- Hernández. (2007). *Rotación de personal*.
- López, G., & Páez, S. (2002). La Motivación . En L. Gabriela, *La Motivación* (pág. 9). *elmayorportaldegerencia*.
- Maison, P. (2013). *El Trabajo en la Posmodernidad*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones .
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babelcube Inc.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su Importancia en el ámbito Educativo. *Revista Educación*, 3.
- Patricia, R. (2015). *"Difieren IP y gobierno en rotacion de personal*. Mexico: Editora El Sol, S.A. de C.V.
- Puchol. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de santos
- Quintanilla, I. (2015). *Empresas y personas Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. Ediciones Díaz de Santos.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* . México: Impresiones Editoriales F.T.S.A de C.V.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice. pp. 24-25.
- Romero , H., & Jaramillo , R. (2010). *Clima Organizacional su relación con el factor humano*. México.
- Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos . S.A.

Spiegel, M. (2010). *Estadística*. México : McGraw Hill/Interamericana: Ed. Mc. Graw Hill.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2010). Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración del personal. Colombia, Colombia, Colombia.

Villar, A. (2010). *Dinàmica de la Personalidad* . Madrid: Morata S.A.

Zubiri Fèlix. (2013). Satisfacciòn y motivaciòn profesional. *Mèdico de Familia*, 193-195.

Zubiri, S. (2013). Satisfaccion y Motivaciòn Laboral. *Editorial Mèdico de Familia*, 193-195.

FUENTES DIGITALES

Álvarez María. (Marzo de 2012). *Coaching, motivación y rotación de personal* . Obtenido de Coaching, motivación y rotación de personal : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>

Automóvil Club Ecuador ANETA. (s.f.). Obtenido de <http://www.aneta.org.ec/index.php/la-institucion/nosotros>

Bizagi Process Modeler. (2014). *Bizagi Suite*. Obtenido de Bizagi Suite desvinculación de Personal: <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

Empresa Google. (19 de Agosto de 2004). Obtenido de <https://www.google.com.ec/intl/es-419/about/company/facts/culture/>

Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac,. (Diciembre de 2015). *AltoNivel*. Obtenido de AltoNivel: <http://www.altonivel.com.mx/49458-6-tecnicas-para-motivar-a-tu-equipo-de-trabajo.html>

Guerrero , J. (2008). *dimensiónempresarial.com*. Obtenido de dimensionempresarial.com: <http://dimensionempresarial.com/nuestra-empresa/>

Hernández. (2007). *Rotaciòn de personal*.

- López, G., & Páez, S. (2002). La Motivación . En L. Gabriela, *La Motivación* (pág. 9). Obtenido de elmayorportaldegerencia.
- López, J. (2012). *Instituto Politécnico Nacional*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional: <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su Importancia en el ámbito Educativo. *Revista Educación*, 3 Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.
- Perez , O. (24 de Septiembre de 2015). *PEOPLENEXT*. Obtenido de PEOPLENEXT: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Roberto Flores. (8 de Marzo de 2012). *www.daenajournal.org*. Obtenido de [www.daenajournal.org: http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Tamayo Guerrero, M. E. (03 de 12 de 2012). *Universidad de La Sabana*. Obtenido de Universidad de La Sabana Outplacement como aliado estratégico en las organizaciones : <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4591>
- Tramites.Ecuador. (2015). *Tramites.Ecuador*. Obtenido de Tramites.Ecuador Ministerio de Relaciones Laborales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relaciones-laborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2011). Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración del personal. Colombia .Obtenido de http://www.unal.edu.co/control_interno/PAG_WEB_ONCI/Informes_UN-SIMEGE/2011/Diagnostico_Indicadores_de_Gestion_en_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Marzo_11.pdf

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N° 1: Árbol de problemas

Gráfico N 1.1: Árbol de problemas

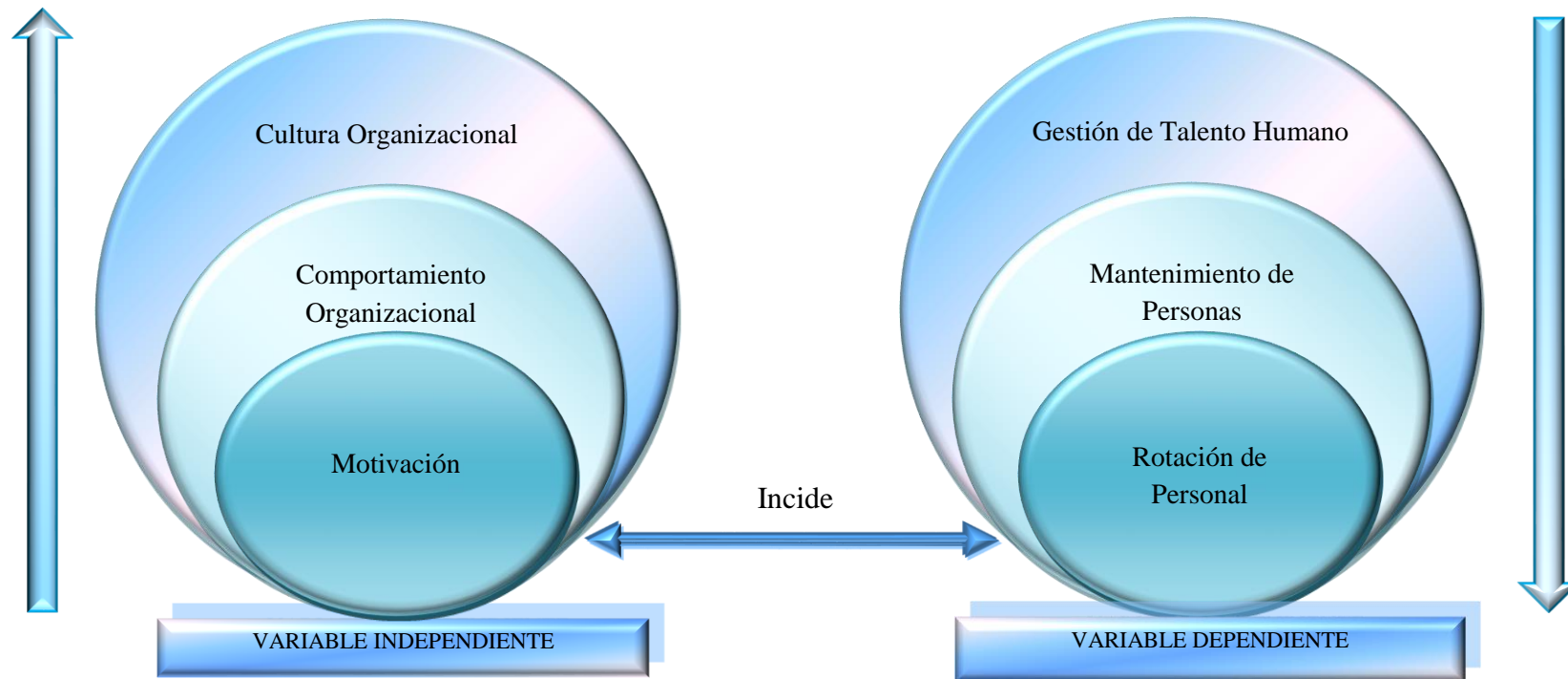


Fuente: Escuela de Conducción San Miguel Drive

Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Anexo N° 2: Red de inclusiones Conceptuales

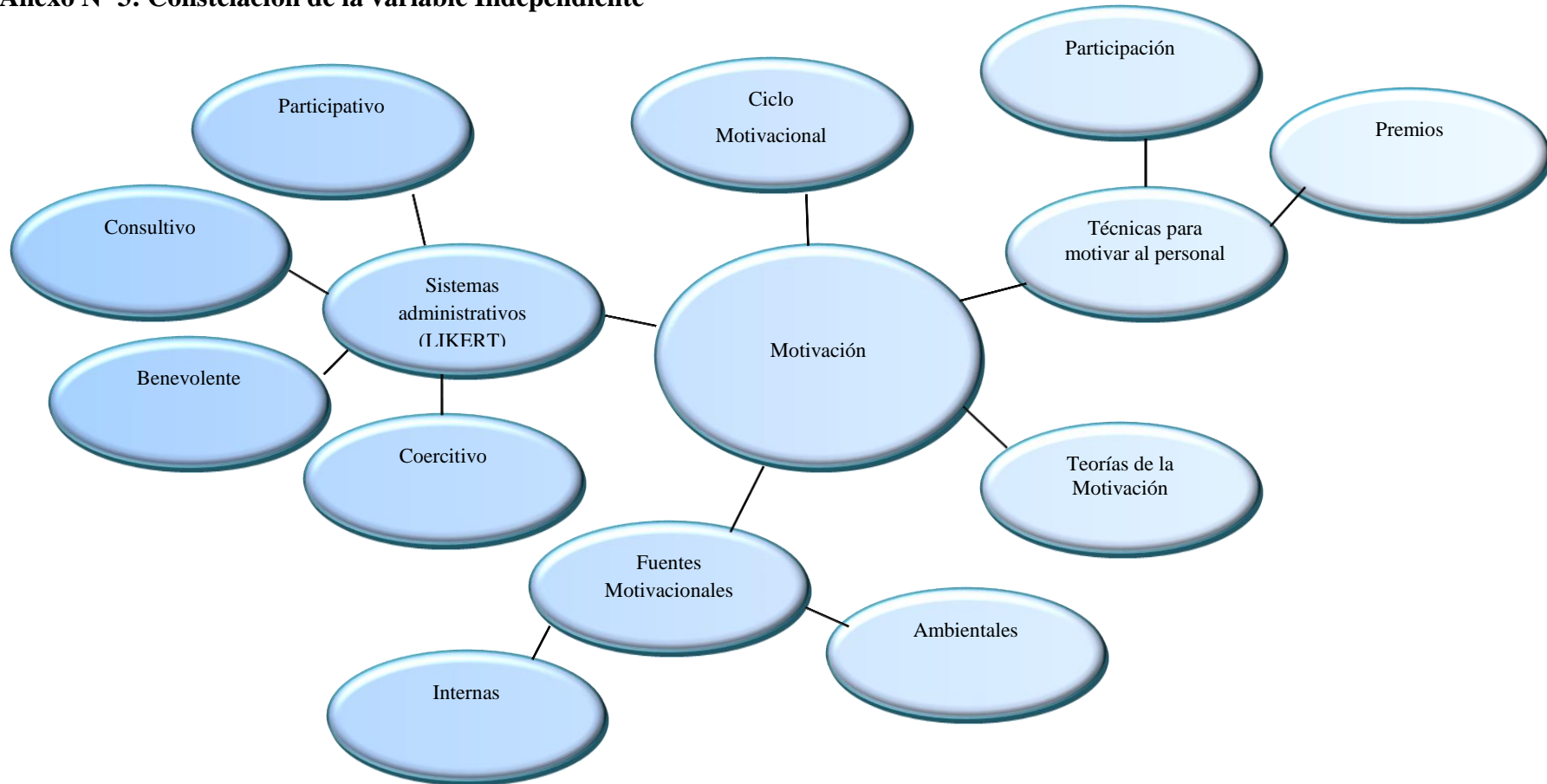
Gráfico N° 2. 1: Red de inclusiones Conceptuales



Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Fuente: Investigación de Campo.

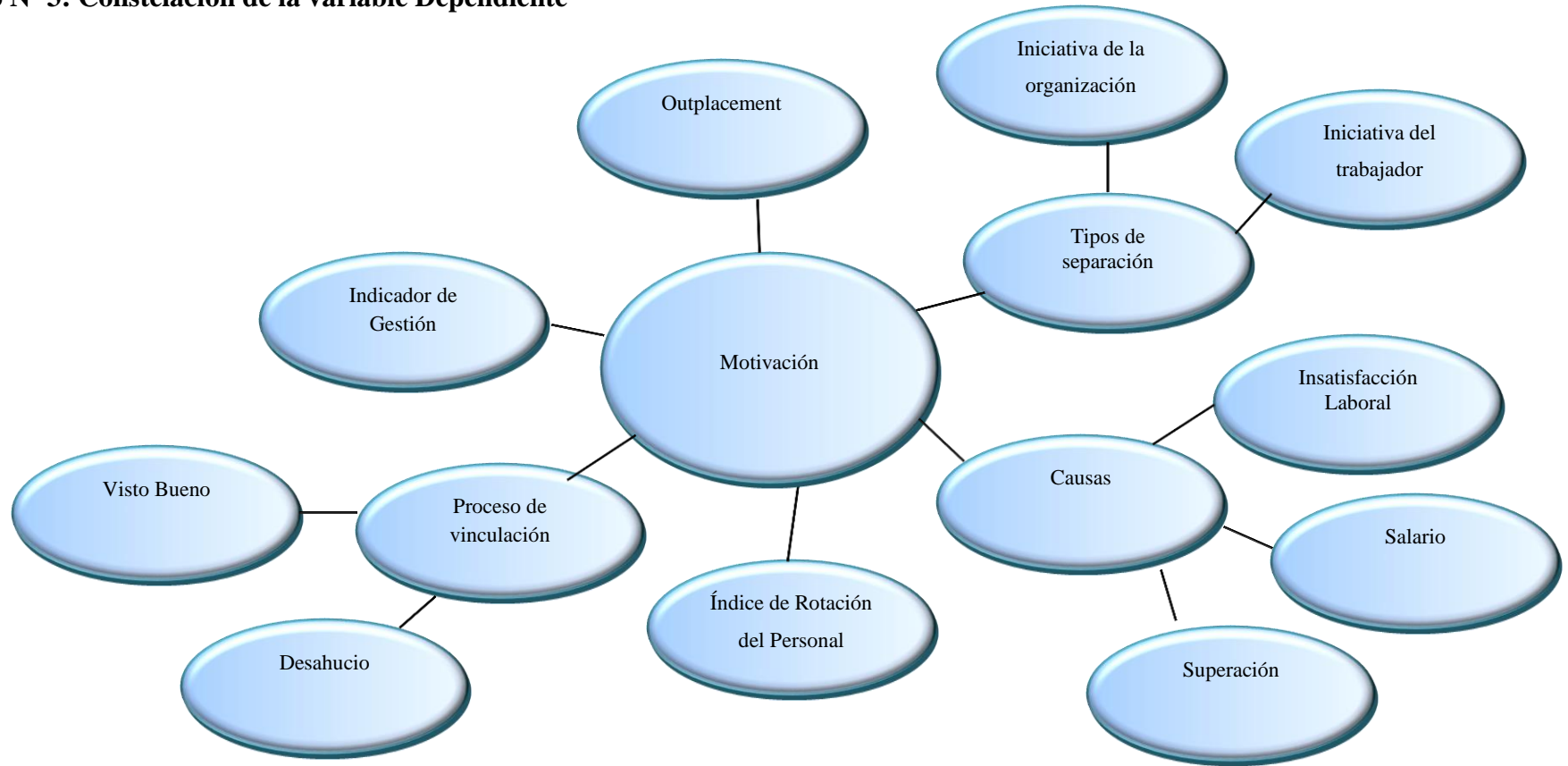
Anexo N° 3: Constelación de la variable Independiente



Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Fuente: Investigación de Campo.

Anexo N° 3: Constelación de la variable Dependiente



Elaborado por: Acosta Daysi 2015

Fuente: Investigación de Campo.

Anexo N° 5: Modelo de visto bueno

Plantilla de visto bueno

SEÑOR INSPECTOR DE TRABAJO..... Yo,
....., mayor de edad, con cédula de
ciudadanía número, ante usted, atentamente comparezco y dispongo: La
señora que viene prestando sus
servicios lícitos y personales en mi casa en calidad de
....., ha incurrido en repetidas e
injustificadas faltas de asistencia al trabajo, agravándose esta conducta en el mes
de, puesto que sin justificación previa ni legal, no
concurrió a sus labores los días, de este presente mes.
Por su función, me ha ocasionado inconvenientes de organización de mi
....., tiempo, coordinación de envío y recepción de
mis hijas al Colegio..... Por estos graves antecedentes, amparada en lo
dispuesto en el Artículo 172, numeral 1 del Código del Trabajo vigente, concurro
ante usted Señor Inspector, para solicitarle se sirva concederme el respectivo
VISTO BUENO, a fin de dar por terminada la relación laboral de trabajo
mantenida con la señora....., adjunto las
certificaciones del IESS justificando su afiliación y encontrarme al día en las
aportaciones patronales. Igualmente, con el fin de que en su primera providencia
se servirá disponer la suspensión inmediata de labores del trabajador
señora....., adjunto el valor de una
remuneración equivalente a un mes de la referida trabajadora, de acuerdo al
Artículo 622 del Código del Trabajo. A la señora..... se
le notificará en su domicilio cuya dirección es
..... Mis notificaciones las
recibiré en el casillero judicial No..... de mi Abogado patrocinador
....., a quién faculto para que con su sola firma presente los escritos que
sean necesarios en mi representación.

Anexo N° 6: Encuesta

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA ESCUELA DE
CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE**

Fecha de aplicación:.....

N°.

Objetivo:

Conocer la relación entre la motivación y la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

INSTRUCTIVO:

Marque con una x o con un \surd la respuesta que considere adecuada. En caso de necesitar ayuda no dude en consultar con el encuestador cualquier inquietud.

.....

1.- ¿La empresa promueve la eficiencia de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias como capacitaciones, charlas y cursos de actualización?

Sí ()

No ()

2.- ¿Las instalaciones, mobiliarios y recursos (suministros de oficina) permiten siempre el desempeño efectivo en el puesto de trabajo?

Sí ()

No ()

3.- ¿Las funciones del cargo que ejerce le hace sentir autorealizado y conforme con su desarrollo profesional?

Sí ()

No ()

4.- ¿En el último año ha observado la salida (por renuncia y/o despido) de compañeros de trabajo?

Sí ()

No ()

Despido ()

Renuncia ()

5.- ¿Cree usted que un motivo para abandonar su puesto de trabajo es la falta de motivación?

Sí ()

No ()

6.- ¿Dentro de sus metas personales se proyecta seguir trabajando en esta empresa dentro de los próximos 5 años?

Sí ()

No ()

7.- ¿Se han presentado casos en los que sus compañeros de trabajo salgan por voluntad propia?

Sí ()

No ()

N° 7: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN		
Empresa	Escuela de Conducción San Miguel Drive	
Fecha	Diciembre	
Hora de Inicio	10: 00 am	
Hora de final	13:00 pm	
Visita a la zona N°	1	
Ficha N°	1	
TEMAS	ESPECIE OBSERVADA	OBSERVACIONES COMPLEMENTARIAS
La motivación	Personal de la escuela de conducción	El personal comenta que en todo el tiempo que laboran no se dictó charlas motivacionales con expertos, y que ellos necesitan de un curso así para elevar su motivación.
Reconocimiento	Personal de la escuela de conducción	Los reconocimientos son a nivel general para toda la empresa y lo que desean los trabajadores es que reconozcan su trabajo su contribución.
Relaciones Interpersonales	Personal de la escuela de conducción	La relación entre el Director y los subordinados es deficiente. Posee una mala comunicación al momento d emitir órdenes.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daysi Acosta 2015

