

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL,
EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA SERGIO BERNALES. 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

**APOLINARIO SINCHE, PATRICIA ELIZABETH
AQUIJE FERNANDEZ, JANET MIRIAN
CONTRERAS SALLO, CLAUDY ANEL**

ASESORA:

DRA. VERÓNICA CUCHILLO PAULO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, 2018

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL, EN
LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA
SERGIO BERNALES. 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales - Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Administrador, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. ENCISO HUAMAN, MIRIAN JULIA

Presidente

LIC. FLORES CERON, VILMA EUDOCIA

Secretario

LIC. CERDAN FLORES, ROSA ELIZABETH

Vocal

FECHA: 22/03/2018

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia por estar siempre conmigo, demostrándome su amor de alguna u otro forma, y por siempre recordarme cuan orgullosos están de mí. Ellos representan el motor que me empuja a seguir logrando mis objetivos, especialmente a mi padre de quien siempre recuerdo sus palabras de amor y motivación. Finalmente, a mis amigas por compartir sus momentos de vida y hacerme reír siempre.

Janet Mirian Aquije Fernández

Quiero dedicarle este trabajo a Dios por permitirme disfrutar de la vida junto a mi familia a quienes amo con toda el alma, por ser mi guía para no caer frente a las adversidades de la vida y darme las fuerzas necesarias para superarme cada vez más.

Patricia Elizabeth Apolinario Sinche

Este trabajo de investigación quiero dedicárselo con mucho amor a mis seres queridos y amigos más cercanos, por permanecer a mi lado en diversas situaciones buenas y malas y brindarme la fuerza y motivación necesaria cuando más lo necesito.

Claudy Anel Contreras Sallo

AGRADECIMIENTO

Este agradecimiento va dirigido a la Universidad Privada de Las Américas, por habernos proporcionado las herramientas y recursos necesarios para desarrollar el presente trabajo de investigación. Asimismo, agradecer de manera especial a nuestra asesora de tesis, por avocarse a brindarnos todos sus conocimientos y esfuerzos clase a clase, con el solo propósito de que logremos ser mejores y desarrollar nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN

En los últimos años la educación en el país, ha sido y viene siendo un tema de discusión en todos los escenarios, y por ello la necesidad de acreditar y reconocérsele por su calidad educativa; sin embargo, este reconocimiento público se ha enfocado en el personal docente, en la infraestructura, pero no en su personal administrativo de las instituciones; resultando así para la Universidad Sergio Bernal un alto nivel de rotación, superando el 30% al año; y es objetivo del trabajo de investigación proponer estrategias motivación, para la reducción de este problema; mediante la identificación de factores que intervienen, definir las causas que originan este fenómeno y proponer las estrategias motivacionales para reducir este alto índice.

Los resultados logrados en el trabajo luego de un profundo análisis de la situación, es que la UPSB, luego de lograr la certificación de la calidad educativa, deberá poner más énfasis en su personal no docente, dada la complejidad de su problemática antes citada, por lo que se requiere bajar al menos en cinco puntos el alto índice de rotación del personal, frenando el despido y la deserción; con estrategias motivacionales que impliquen programas y planes en las cuales los altos mandos inviertan en su personal administrativo se encuentren más vinculados y comprometidos; así también el trabajador opte por una mejor cultura organizacional, que implique el beneficio mutuo y la convivencia laboral en post del bienestar personal y el de la Universidad, más allá de su calidad e imagen institucional.

Palabras claves: Estrategias de motivación, rotación de personal, administración.

ABSTRACT

In recent years, education in the country has been and continues to be a topic of discussion in all scenarios, and therefore the need to accredit and be recognized for its educational quality; however, this public recognition has focused on the teaching staff, on the infrastructure, but not on its administrative staff; which the high level of rotation at Sergio Bernales University exceeds 30% per year; and it is the objective of the research work is to propose motivation strategies, for the reduction of this problem; by identifying factors that intervene, defining the causes that cause this phenomenon and propose motivational strategies to reduce this high index.

The results achieved in the work after a thorough analysis of the situation, is that the Sergio Bernales University, after achieving the certification of educational quality, should put more emphasis on its non-teaching staff, given the complexity of its aforementioned problems , so it is necessary to lower at least 5 points the high rate of staff turnover, slowing dismissal and dismissal; with motivational strategies that imply programs and plans in which top managers invest in their administrative staff are more linked and committed; so the worker also opts for a better organizational culture, which implies mutual benefit and work coexistence in post of personal wellbeing and that of the University, beyond its quality and institutional image.

Keywords: Motivation strategies, personnel rotation, administration.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción

<i>Capítulo I: Problema de la Investigación</i>	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.2.3 Objetivo general	3
1.2.4 Objetivos específicos.....	3
1.3 Casuística	3
 <i>Capítulo II: Marco Teórico</i>	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas	9
2.2.1 Estrategias de motivación.....	9
2.2.1.1 Concepto de motivación	9
2.2.1.2 Características	10
2.2.1.3 Tipos de motivación.....	11
2.2.1.4 Teorías de la motivación.....	13
2.2.1.5 Importancia de la motivación.....	17
2.2.1.6 Motivación en el entorno laboral.....	18
2.2.1.7 Formas de implementar la motivación	22
2.2.1.8 Factores que intervienen en el diseño de una estrategia motivacional	25
2.2.2 Rotación de personal.....	28
2.2.2.1 Características	28
2.2.2.2 Causas.....	29
2.2.2.3 Importancia	31
2.2.3 Estrategias motivacionales para reducir la rotación de personaS.....	32
2.2.3.1 Estrategias motivacionales.....	32
2.2.3.2 Índice de rotación de personal.....	35
 <i>Capítulo III: Alternativas de Solución</i>	37

3.1 Descripción de la situación actual de la empresa	37
3.2 Causas de la rotación de personal en la UPSB.....	39
3.3 Cálculo del índice de rotación de personal en la UPSB.....	42
3.4 Alternativas de mejora.....	45
3.4.1 Análisis FODA y estrategias de mejora.....	45
3.4.2 Diagrama de flujo:Reduccion del índice de rotación del personal	48
3.4.3 Presupuesto de capacitación.....	54
3.4.4 Cronograma de capacitación	55
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Anexos	
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	80
Anexo 2: Carta de autorización.....	81
Anexo 3: Fotos de la empresa	82
Anexo 4: Test de motivación.....	84

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Ranking General QS 2016-2017 sobre las mejores universidades en el mundo, en el Perú, solo 3 son las que figuran entre las 1000, siendo la PUCP, UNMSM y la Universidad Cayetano Heredia; y para lograr estar entre las mejores, se requieren reformas profundas, como las dadas en la Ley Universitaria N° 30220, cuyo objetivo principal es supervisar la buena calidad para la formación de universitarios.

Este trabajo de investigación surge como una fuente de propuestas de estrategias que motiven al personal administrativo de diversas instituciones, más aún si se trata de entidades educativas, partiendo del mismo hecho de que se rigen de estándares de calidad formativas del profesional. Podemos identificar múltiples factores motivacionales (extrínsecos e intrínsecos) ocasionadas como el aumento de sueldo, las recompensas por el logro de alguna meta, hasta el reconocimiento de la labor realizada, el buen trato, el buen clima laboral; lo que permitirá finalmente en la estabilidad y satisfacción del trabajador en su centro laboral.

Hoy en día se puede apreciar en distintos ámbitos de una organización, un alto índice de rotación de trabajadores en las áreas administrativas, ocasionando altos costos de contratación de personal, desgano en la ejecución de sus funciones, descoordinaciones académicas; asimismo, debido a la falta de personal, deben asumirse múltiples funciones que no van acorde al perfil del puesto requerido inicialmente. Finalmente avocamos este trabajo de investigación a la buena gestión del talento humano, de donde parte el comportamiento organizacional y se refleja en la actitud proactiva del trabajador.

La Universidad Privada Sergio Bernales - UPSB, mediante Resolución N° 171-2002- CONAFU, de fecha 26 de Julio del 2002, fue autorizada para desarrollarse como centro formativo superior con las siguientes carreras profesionales: Obstetricia, Derecho y Ciencias Políticas, Ingeniería de Sistemas y Computación. Después de cinco años, el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades – CONAFU, expidió la Resolución N° 667-

2013-CONAFU en el cual señaló que la UPSB cumplía con los parámetros exigidos para su funcionamiento definitivo. Luego de la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220, el ente regulador de las instituciones universitarias sería, la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria – SUNEDU, quien tiene como principal objetivo supervisar la buena calidad para la formación de universitarios. Actualmente la UPSB se encuentra en la fase final para la obtención de la Licencia Institucional; tiene su sede principal en la ciudad de Cañete y sus cinco sedes descentralizadas en Lima Provincias y Lima Metropolitana. Su principal filosofía de formación universitaria es crear jóvenes profesionales con alta capacidad de gerenciar sus propios negocios. Asimismo, tiene como responsabilidad social formar nuevos profesionales capaces de liderar grandes empresas y ser líderes políticos competentes de coadyuvar con el crecimiento de nuestra nación.

Este trabajo de investigación tiene como fin definir propuestas de estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en las áreas administrativas de la UPSB, 2017. Aquí se exponen las principales falencias que se evidencian en la institución, vinculadas al personal administrativo, quienes se encuentran desmotivados por factores internos y externos de esta casa de estudios. Se han identificado tres factores dado al alto índice de rotación de los trabajadores; siendo los siguientes: la desvinculación del personal administrativo con los altos mandos; la inexistencia de un comité de motivación, cuyas funciones deban generar un programa de motivación, sugerir una imagen corporativa tomando en cuenta al personal administrativo, etc.; la falta de programas estratégicos motivacionales, todo ello se origina a raíz de la mala relación y comunicación entre los altos mandos con el personal administrativo; bajos salarios injustos y pagos a destiempo y a la falta de formación y crecimiento del personal administrativo.

La información se obtuvo de distintas fuentes, como: el portal web de la UPSB, la experiencia propia dentro de este entorno laboral, diversas tesis que abordaron referente a estrategias de motivación, rotación de personal y otros factores que permiten disminuir la rotación del personal en diversas instituciones.

La importancia del presente trabajo de investigación, radica en revisar las diversas bases teóricas acerca de las estrategias de motivación, para reducir el alto índice de rotación del trabajador, y proponer alternativas de gestión a los administradores. Asimismo, se busca proporcionar a las instituciones de educación universitarias, herramientas que les permita implementar elementos motivacionales, para lograr la permanencia del personal en las organizaciones. Por otro lado, este trabajo beneficiará al personal administrativo, generando un buen ambiente de trabajo, donde se tomen en cuenta sus capacidades de desenvolvimiento y a las empresas a gestionar de manera adecuada el talento humano.

El contenido del presente trabajo de investigación está organizado de acuerdo a la siguiente estructura:

En el capítulo I: Se definió la problemática que existe en la UPSB respecto a la alta rotación de su personal en las áreas administrativas y se desarrollaron las casuísticas respecto a la relación que existe entre la rotación de personal y las estrategias de motivación.

En el capítulo II: Se señala el marco teórico de la investigación y sus respectivos antecedentes.

En el capítulo III: finalmente, se establecen alternativas que darán solución a la problemática expuesta de la UPSB, las conclusiones sobre el tema investigado, recomendaciones, referencias bibliográficas y sus anexos respectivos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las estrategias de motivación y la rotación de personal, son temas vinculantes para el desarrollo y éxito de toda empresa; sin embargo, también es una de las falencias más conocidas dentro de una organización, ya que la falta de motivación provoca el bajo rendimiento, el desinterés por las funciones asignadas y la nula o poca identidad de los trabajadores con la empresa. El comportamiento del personal de una empresa, puede ser positiva o negativa por alguna razón, toda vez que la falta de motivación no los orienta a la acción. Por otro lado, la mayoría de personas se resisten a los cambios, a menos de que las estrategias motivacionales sean implementadas oportunamente, para viabilizar los cambios y resulte productivo tanto para el personal como para la empresa.

De acuerdo con Ryan & Deci (1985), la motivación intrínseca se centra en la conducta del individuo y las actividades que desarrollan, se asocian a la satisfacción laboral, sin presiones o recompensas externas; mientras que la motivación extrínseca, se centra en la energía que aparece para llevar a cabo una conducta, con el objetivo de obtener un beneficio determinado.

De otro lado, (Maslow 2010) considera que la estrategia es una herramienta que debe permitir una decisión óptima en un momento determinado, para lograr un objetivo. En tanto, la motivación es el lazo entre la acción y la necesidad de satisfacer algo, convirtiéndose de esta manera, en un elemento activador de la conducta humana (Citado por Pila, 2012, p.18)¹.

Cuando se prescinde de manuales o instrumentos de gestión sobre estrategias que motiven a los trabajadores, éste pasa a convertirse en un factor determinante para el éxito de la organización, toda vez que las constantes salidas e ingreso de personal nuevo a la compañía, representan un alto costo y pérdida de credibilidad ante los ojos de sus clientes. Es decir, si no se cuenta con estrategias

para crear ambientes favorables para una comunicación efectiva entre clientes internos y clientes externos; no se fomenta ni permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, en la evaluación por desempeño, o en programas de rotación de funciones, se estaría provocando la deserción de los trabajadores. En este contexto, cabe la necesidad de contar con un especialista en la materia, que proponga estrategias motivacionales simples, directas y eficaces, para que sean implementadas y así lograr una reducción considerable del índice de rotación de los empleados.

La Universidad Privada Sergio Bernales - UPSB, es una institución de educación superior, autorizada para funcionar en julio del año 2002, y tiene una trayectoria reconocida en sus inicios; sin embargo, se ha evidenciado grandes deficiencias administrativas, por ejemplo: los repentinos cambios de personal administrativo y funcionarios; el descontrol de las gestiones académicas, administrativas y del departamento de recursos humanos, quien guarda una pésima relación con los trabajadores.

Lo expuesto, evidencia la situación actual de la UPSB, dando a conocer que existen falencias administrativas y necesidades por parte de los trabajadores, en los temas vinculados a la motivación, rotación y despido del personal. Bajo las definiciones de la motivación descritas líneas arriba, es claro que, en la UPSB, este factor no se manifiesta ni en su mínima expresión, porque, sobre todo, se ejerce la administración ejerce de manera autoritaria, a través de decisiones verticales (de arriba hacia abajo). La insatisfacción laboral del personal administrativo, se ve reflejado constantemente en el incumplimiento de metas y objetivos de la institución y en la mala calidad del servicio ofrecido.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles son las estrategias motivacionales, que permiten reducir el índice de rotación del personal en las áreas administrativas de la Universidad Privada Sergio Bernales, 2017?

1.1.2 Problemas específicos

¿Qué tipo de estrategias motivacionales reducen la rotación de personal?

¿Qué factores se consideran para diseñar una estrategia de motivación?

¿Cuáles son las causas que originan la rotación de personal?

¿Qué estrategias implementar para reducir la rotación de personal?

1.1.3. Objetivo general

Definir propuestas de estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en las áreas administrativas de la UPSB 2017.

1.1.4. Objetivos específicos

Establecer los tipos de estrategias de motivación que permiten reducir la rotación de personal.

Identificar los factores que intervienen en el diseño de una estrategia de motivación.

Definir las causas que originan la rotación de personal.

Proponer estrategias motivacionales para reducir el índice de rotación del personal.

1.2 Casuística

Las casuísticas encontradas sobre estrategias motivacionales y rotación de personal, en una institución educativa, que se han identificado son las siguientes:

El Banco de Crédito del Perú, en el año 2016, desarrolló un estudio, el cual determinó la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral del personal administrativo; que fuera dirigido por Claudia S. Neyra Enciso, en las que participaron 140 trabajadores, de 12 agencias ubicadas en Lima; se midió la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. Las pruebas demostraron, que hay una relación favorable con la motivación laboral y sus dimensiones, excepto con la motivación extrínseca, con la cual hay una relación débil; a mayores niveles de clima organizacional, los clientes internos de la entidad financiera, experimentan mayor motivación en la ejecución de las tareas laborales; se llega a la conclusión que la motivación laboral está determinada por el nivel de clima organizacional que experimentan los clientes internos de la entidad financiera, sin

embargo, no se experimenta mayor motivación extrínseca a pesar que haya un clima favorable.

En el año 2013, la empresa Digitex Internacional S.A.S, en Manizales, Caldas - Colombia, dedicada a las actividades de centros de llamadas (Call Center), elaboró una investigación, sobre la incidencia de la motivación, en la rotación del personal de la empresa, que fuera dirigido por la Lic. Medellín Henao, Fernanda; cuyas implicancias directas estaban dirigidas a los colaboradores como a la cultura, productividad y crecimiento económico de la empresa, aplicándose el test MbM y la teoría de los factores motivacionales de Herzberg; los resultados obtenidos y a la articulación de la información, se confirmó, que existe incidencia de la motivación, en las tasas de rotación; y por tanto, se destaca la importancia de intervenir de manera pronta y estratégica al interior de la empresa Digitex Internacional S.A.S, buscando así, mayor calidad de vida de los colaboradores y por ende, una mejora sustancial en la calidad del servicio que la empresa presta.

Palma (2011), implementa un estudio sobre motivación y clima labora en el personal docente y administrativo, de tres universidades privadas del Perú, para lo cual entrevistó a 473 trabajadores entre docentes y empleados administrativos; utilizó dos escalas de motivación bajo el enfoque de McClelland y Litwing; utilizó el programa SPSS, evidenciándose niveles medios de motivación y clima laboral, a favor de los docentes y trabajadores que tenían más de 5 años de servicios en las universidades; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional; Se vinculó elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento; se enfatiza en las características de la motivación y el clima laboral de entidades universitarias en relación a variables asociadas como son el sexo, tipo de trabajador y tiempo de servicio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Se recabaron los siguientes estudios internacionales:

Jacho & Baquero (2014) en la tesis titulada *La motivación y su influencia en la rotación del personal de CASALIMPIA SA*, para acceder a la Licenciatura en la Universidad Central del Ecuador, Quito. Tuvo por objetivo: Establecer la relación de factores motivacionales y rotación de personal de la empresa Casalimpia S.A; llegando a la conclusión de que la motivación es de gran importancia en la organización ya que tiene relación directa con el desempeño laboral, la satisfacción y el compromiso del trabajador en la empresa. Se recomiendan múltiples alternativas para motivar e incentivar al personal a sentirse comprometido con la empresa y así disminuir el nivel de rotación de personal.

Medellín (2013) en la tesis titulada *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional Sede Manizales – Caldas*, desarrollada para lograr el título de Licenciada en Ciencias Sociales y Humanas, de la Universidad de Manizales - Colombia, llega a los resultados siguientes: Se demuestra que hay una relación directa entre la motivación de los colaboradores, y los altos niveles de rotación de la empresa Digitex SA. Se requiere intervenir en el tema de motivación, ya que los factores higiénicos no motivan, al contrario, genera frustración. La empresa tiene bajos indicadores y maneja inadecuadamente los implementos de trabajo. Para lograr cambios al mediano plazo se sugiere un proceso de concientización enfocado a la productividad, a fin de que los colaboradores sean eficaces y eficientes; ofreciéndoles herramientas de comunicación para realizar de forma efectiva sus funciones, incentivándolos con mejores remuneraciones y bienestar integral; asimismo, el clima laboral permitirá generar compromisos estables consiguiendo mejores niveles de productividad. Esta situación impactará disminuyendo la rotación del personal y modificando su percepción acerca de la empresa.

Núñez (2013) en la tesis titulada *Propuesta para reducir el índice de rotación de una empresa japonesa*, desarrollada para obtener el título de maestro en administración en el IPN. UPUCSA - México, planteó por objetivo: Definir claramente las causas que motivan el creciente índice de rotación en los puestos de nivel operativo; llegando a las conclusiones siguientes: El empleado no solo es motivado por cuestiones económicas, las generaciones han cambiado el compromiso al trabajo arduo, por la entrega e identidad del trabajador; los jóvenes han cambiado su forma de pensar y de comprometerse con la empresa, y por ello la necesidad de que las empresas se adapten al cambio generacional, en la medida a valores y objetivos. Las empresas se están adaptando a horarios y requerimientos de toda índole, estas se ajustan al mercado laboral y las ventajas competitivas para diferenciarse; se demuestra que el cambio de mentalidad es un factor determinante en toda organización, por ello debe probar alternativas para lograr ventajas competitivas favorables para sobrevivir en el mercado; esto se reduce en mejores salarios, mayores prestaciones, menor número de horas trabajadas, mejores tratos, estabilidad.

Nacionalmente, se recabaron los siguientes estudios:

Castillo (2012) en la tesis titulada *Influencia de la Motivación en un alto Índice de Rotación de Personal en las Empresas No Gubernamentales de Equidad de Género de Lima Cercado, año 2011*, para obtener el título de Licenciada en Administración de la UCV, donde se evidencia que el mal clima laboral de la empresa, origina desmotivación en el trabajador, ya que no tiene un ambiente agradable y amigable para desarrollar sus funciones operativas; hay desconfianza y remuneración injusta, lo que hace sentir a sus empleados que su trabajo no viene siendo recompensado adecuadamente pudiendo conseguir mejores ofertas; el personal no posee oportunidades para mejores aspiraciones profesionales y técnicas; hay una desmotivación en grupo con sueños y preocupaciones, cuando no se sienten valorados y no son reconocidos pierden interés en cumplir sus funciones, siendo mal vistas por el alto índice de rotación; por ello la necesidad de reconocer logros de su personal, comunicación efectiva

individualizada, brindar capacitaciones permanentes para su desarrollo profesional y técnico; logrando un mejor desempeño en el proceso de reclutamiento.

Domínguez & Sánchez (2013) en la tesis titulada *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A – Planta Trujillo 2013*. Para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego. Tuvo por objetivo: Determinar la relación que existe entre la rotación de los trabajadores y la productividad y la rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo – Perú. Concluye en lo siguiente: Existe una relación directa entre la rotación de personal y la productividad, los factores que impactan en la productividad de los obreros son la calidad y la mejora continua; asimismo, los trabajadores se sienten estancados en sus puestos ya que no se les permite ascender en la organización, marcando una tendencia al aburrimiento y estrés. Ante lo expuesto, se recomienda que la empresa en cuestión, plantee políticas salariales justas para que conserve motivados a sus empleados y eviten la rotación de estos.

Urteaga (2015) en la tesis titulada *La satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en mi Caja Cajamarca*; para optar el título de licenciado en administración, de la Universidad de Cajamarca, Perú. Tuvo por objetivo: Identificar la relación existente entre la satisfacción laboral la motivación y la rotación del personal de Mi Caja Cajamarca; concluyendo en lo siguiente: Existe regular satisfacción laboral con una ligera tendencia a buena; los factores que influyeron son las relaciones con la autoridad, las políticas administrativas y relaciones sociales. Hay una regular motivación laboral, los factores que influyeron fueron el involucramiento laboral, la supervisión y la rotación de personal. Se indica que ingresaron 80 trabajadores y salieron 95; lo que demuestra que hay satisfacción laboral "regular", por tanto, el factor motivación laboral también es "regular", provocando de igual manera una rotación significativa del personal, por lo que se requiere el desarrollo de una planeación estratégica para afrontar el problema y hacer que el personal sea más competitivo y se disminuya la rotación periódicamente.

Gonzales & Gonzales (2015) en la tesis titulada *Aplicación de un programa de Motivación para incrementar el nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L de la Ciudad de Trujillo, periodo abril-junio del año 2015*, para optar el título de Licenciado en Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Planteó por objetivo; incrementar la satisfacción de los trabajadores a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que la aplicación de un programa de motivación si permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los trabadores de la empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L; llegando a las conclusiones siguientes: La empresa poco o nada motiva a sus trabajadores, por ello su insatisfacción parda permanecer en el trabajo, hay falta de reconocimiento por su buen desempeño, mejora de trato, la falta de una adecuada programación de trabajo, lo que se tiene un trabajador estresado y poco motivado; se sugiere la implantación de un Programa de Motivación, para conocer sus necesidades y se trabaje en línea de su satisfacción, facilitando los cambios, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y elevando la autoestima; también se requiere reconocer las laborales del trabajador y capacitarlo. Esto significaría una disminución de insatisfacción de un 83.5% del total de trabajadores.

Pérez (2013) en la tesis titulada *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola, de la ciudad de Chiclayo*, parda optar el título de licenciado de personal en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú, tuvo por objetivo: Establecer la causas que provocan la rotación de personal, identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores y desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los trabajadores y permanezcan un periodo de tiempo razonable; llegando a las conclusiones siguientes: La rotación en la empresa se debe a que un 49% de los trabajadores no están de acuerdo por el descontento al horario de trabajo; el 39% a la mala remuneración, el 36% a la insatisfacción laboral; lo que eleva el índice de rotación del personal en un 30%; lo que incide la salida del personal un 21% cree que es el salario bajo, lo cual implica una desmotivación; un 36% de los trabajadores renuncian para buscar mejores opciones laborales, y mejorar sus

condiciones de vida; sin embargo para frenar este problema, son cinco factores que deben implementarse para reducir este índice, uno de ellos es cambiar el modo de remuneración, disminuir las reuniones laborales, respetar horarios y horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

Cruz et al. (2013) en la tesis titulada *Factores que inciden en la Rotación de Personal del Hipermercado Plaza Vea en la Ciudad de Tacna, Perú 2012*; para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas de la Universidad de Tarapacá, Arica. Tuvo por objetivo: Determinar los factores que inciden en la rotación del personal de hipermercado Plaza Vea en la ciudad de Tacna; concluyendo en lo siguiente: Las causas internas de los retiros de los trabajadores de Plaza Vea es la mala remuneración con un 82.35%, los horarios con un 56.25%, la mala relación con los superiores en un 31.25%; las causas externas son motivos personales y mejores oportunidades en un 70.59%, otras causas ajenas origina su salida un 48.39%, y otros por motivos personales un 45.16%, las áreas que más rotan son administración y abarrotes, bazar y recepción con un 52.94%; finalmente, la rotación de personal está afectando notablemente a la empresa, la población está perdiendo interés por trabajar allí. Esto lo confirma el ranking Great Place To Work 2012, pues desde el año 2009 Plaza Vea figuraba entre las 10 mejores empresas para trabajar en el Perú, en la actualidad ya no figura en ningún puesto.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estrategias de Motivación

2.2.1.1 Concepto de motivación

Stoner 1996 (Citada por Ramírez, 2012, s/p)¹ define la motivación como una especialidad de la psicología humana, en el que se incluye los elementos que originan, y sostienen el comportamiento humano; lo que genera que las personas

¹ Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>, en fecha 28.11.2017

actúen. En ese punto el autor señala que las personas necesitan contar con un impulso como es la motivación; lo que les da la capacidad de lograr lo que se proponen.

Chiavenato 2000 (Citada por Ramírez, 2012, s/p)², define la motivación como el efecto entra la interacción de la persona y el escenario en el que se encuentra; y su motivación dependerá mucho del resultado que se logre de esta interacción sea positiva o negativa. Una vez percibida la situación el individuo tendrá la capacidad de crear su propia idea acerca de la motivación.

Mahillo 1996 (Citada por Ramírez, 2012)³, señala que la motivación es el primer impulso que nos induce a actuar de una manera determinada, dando por entendido que si la persona no está motivada no lograra alcanzar lo que se propone; sin embargo, motivar, demanda cierto esfuerzo que podría ocasionar un desgaste de energía en los directivos que deben plantear mecanismos para motivar eficientemente a su personal.

2.2.1.2 Características

Palmero et al. (1997) hace referencia que las características de la motivación se refieren a un proceso dinámico interno, en concordancia con los siguientes autores:

Dreikurs (2000) refiere que el proceso dinámico transitorio, es un estado motivacional, enfatizando las diferencias ínter-individual. El análisis de los estados motivacionales enfatiza las diferencias en la dinámica momentánea del ejercicio.

Por otro lado, Deckers (2001) señala que, para estudiar la motivación, es importante considerar las variaciones internas y la conducta externa de los individuos. Teniendo en cuenta estos cambios, se involucra las siguientes posibilidades: La consideración del cambio entre circunstancias, variación momentánea y situacional en un individuo determinado, permite localizar un

² Op.cit. (<http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>)

³ Op.cit. (<http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>)

objetivo que atrae al individuo; la consideración del cambio entre distintos seres de la misma especie -variación ínter individual intra-específica, que permite localizar diferencias individuales y finalmente, la consideración del cambio entre seres de distinta especie (que permite localizar la eventual existencia de patrones de conducta específicos de cada especie).

Poma (2017)⁴ define que las características son las siguientes:

La intensidad. El ímpetu de la motivación varía desde la apatía o pérdida de la sensibilidad hasta el estado de máxima alerta y de capacidad de respuesta. Muchos sufrimos este tipo de situaciones, ya que existen diversas circunstancias en las que tenemos que asimilar previamente la información del escenario que nos rodea para recién tomar conciencia y decidir en relación a algo.

La direccionalidad. Ese punto de la motivación hace referencia a la forma de nuestras acciones y postura. Ello corresponde a los diversos tipos de objetivos a los que el ser humano se predispone, ya sea que tenga que proyectarse largamente para alcanzarlo.

La variabilidad. Toda acción depende de quien lo ejecute y según las condiciones en las que se encuentre el sujeto, para ello podríamos responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué motiva a la persona?, ¿Qué lo motivaría más en la situación donde se encuentra?

Cada acción puede darse según la circunstancia o puede ser definida debido a antecedentes de la persona.

La estabilidad. El estado de motivación de un individuo puede ser ampliamente variable dependiendo del tiempo que sea expuesto. En algunas personas la motivación puede ser muy breve, reflejando acciones impulsivas; sin embargo, podemos lograr que nuestra motivación sea estable.

2.2.1.3 Tipos de Motivación⁵

El nivel de motivación de cada persona no es verdaderamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la relevancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivaciones.

⁴ Recuperado de <http://lamotivacionsegunleonardopoma.blogspot.pe/2017/07>, en fecha 29.11.2017

⁵ Recuperado de <https://psicologiymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion>, en fecha 16.12.2017

Para García (2015), los tipos de motivación y las fuentes de éstas, que impulsan a las personas a realizar ciertos actos; se clasifican de la manera siguiente:

Motivación intrínseca. - Este tipo de motivación nace de uno mismo; las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

Este tipo de motivación hace referencia a la motivación que sale desde el interior de la persona y resalta más que cualquier satisfacción externa que se pueda generar. Se identifica con los deseos de realizarse y crecer personalmente, así como relacionarse con el placer que siente el individuo al llevar a cabo una acción, lo que conlleva a que una persona se encuentre en “estado de plenitud” al realizar dicha actividad.

La motivación intrínseca es aquella motivación que se vincula a la calidad del trabajo realizado, ya que en esta se destaca más los deseos de superar los objetivos y el individuo se ve involucrado e identificado totalmente en ello.

Motivación extrínseca. - La motivación externa refiere a los estímulos motivacionales que vienen fuera de la persona y de la parte externa de la actividad. Por tanto, los factores motivacionales son recompensas superficiales, ya sea económicamente o el reconocimiento a la labor por parte de los demás. La motivación extrínseca no se define en la satisfacción de realizar una sucesión de acciones que componen aquello que estamos haciendo, sino, que se relaciona de manera indirecta con esto.

Motivación positiva. - Es el proceso por el cual una persona inicia o mantiene una conducta constante, debido a las recompensas que se le ofrece, sea externa o interna. Logra sentir placer por la actividad que realiza.

Motivación negativa. - Esta motivación representa aquel proceso en el que la persona inicia o mantiene una conducta individualista, para evitar un

resultado negativo, tanto externa sanción, deshonra, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o decepción).

Motivación básica. – Se considera el nivel de compromiso de una persona con su actividad común, así como el interés de un deportista por los resultados deportivos y su rendimiento personal y/o las consecuencias positivas de ambos.

Motivación cotidiana. - Se refiere al interés de un individuo por la dinámica diaria que deberá realizar y la satisfacción inmediata que logrará a partir de esto.

2.2.1.4 Teorías de la Motivación

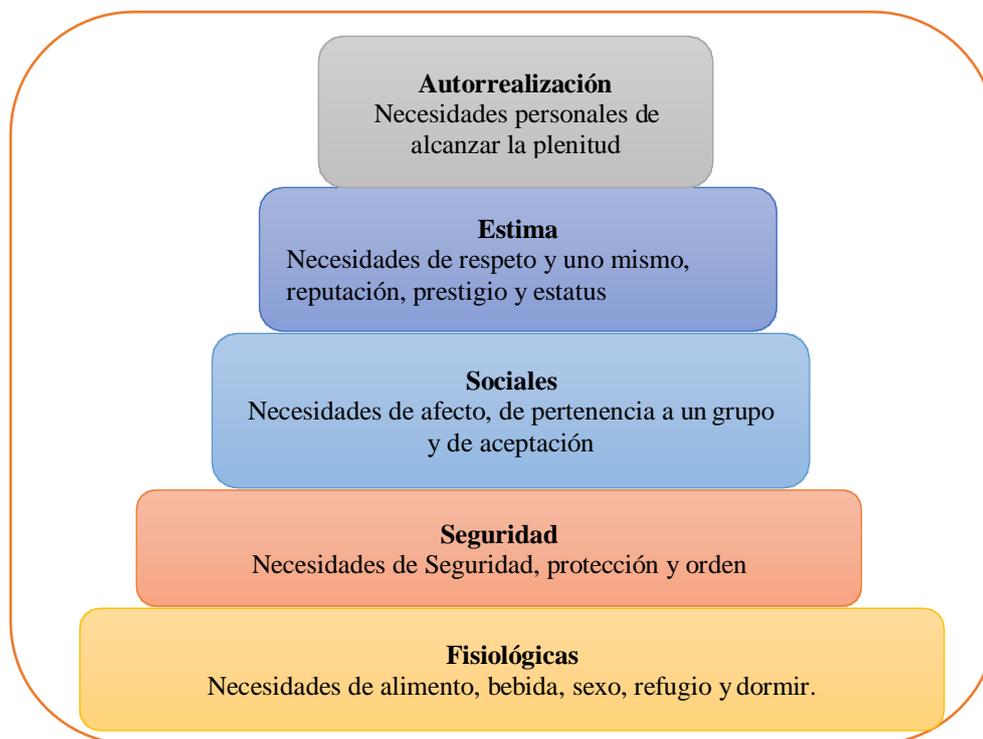
Entre las teorías de la motivación, se encuentran las siguientes:

Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow (1943) sostiene que la satisfacción de las necesidades del ser humano, es indispensables para la salud tanto física como psicológica, y se ordenan de acuerdo a la siguiente jerarquía (Citado por Nuñez, 2013, p.32).

Para Maslow, la jerarquía de estas necesidades se cumple siempre y cuando se haya logrado satisfacer las necesidades de los niveles inferiores.

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración Propia

Necesidades fisiológicas. - Son necesidades básicas indispensables para la subsistencia del ser humano, tales como: la necesidad de respirar, beber agua, alimentarse, dormir, etc.

Necesidades de seguridad. - Es aquella necesidad que le permite al ser humano sentirse protegido ante posible peligro, orientadas al orden y la estabilidad personal.

Necesidades sociales. - Toda persona tiene la necesidad de sentirse afiliado algún grupo social, de dar y recibir afecto, y de auto relacionarse con los demás.

Necesidad de estima. - Aquí se considera que el ser humano necesita sentirse estimado no solo a nivel social, sino a sí mismo, además de lograr un status, reputación y reconocimiento ante la sociedad. La escasez de esta necesidad refleja la falta de autoestima.

Necesidades de auto-realización. - Esta necesidad se halla en la cima de la jerarquía, donde se logra adquirir el máximo potencial de una persona, una vez satisfecha todas las necesidades de los niveles anteriores.

Teoría de Herzberg

Es la teoría de la motivación orientada al ambiente de trabajo, básicamente en motivar a los trabajadores. Según Herzberg, las personas se motivan en base a los siguientes factores:

La satisfacción como resultado de los factores motivacionales, que tienen como fin incrementar la satisfacción del empleado, pero tienen poco alcance en la desmotivación que se le pueda generar a la persona. Estos están vinculados al sentido de identificación del empleado con su empleador.

Herzberg (1957) su trabajo fue en el ámbito laboral, mediante encuestas, pudo observar en las personas que preguntaban sobre el trabajo, estas se sentían bien; atribuían ellos mismos mencionando ciertas características o factores que se asociaban a sus logros, reconocimiento, la responsabilidad, ascensos; pero cuando estos estaban insatisfechos, citaban otros factores que vinculaban a las

condicione del trabajo, como cierta política de la organización, con reglas y normas estrictas, relaciones personales, entre otras. (Citado por García, 2015)⁶.

Con esta entrevista se pudo comprobar que hay ciertos factores que motivan a los trabajadores, y estos son los siguientes:

Tabla 1. *Factores de la teoría de Herzberg*

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVANTES
<ul style="list-style-type: none"> - Económicos: sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas en el trabajo: iluminación y temperatura adecuada y entorno físico seguro. - Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo, políticas y procedimientos de la organización. - Sociales: oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: títulos de los puestos, oficinas, propias, privilegios, control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener estimuladores: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: certeza de contribuir en la organización de algo e valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: la oportunidad de realzar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Keith D. (1979)

La insatisfacción como resultado de los factores de higiene al ser escasos generan insatisfacción, generando poco impacto sobre las personas a largo plazo. Estos factores de higiene se aplican al ambiente donde el empleado desarrolla sus funciones, ya sea a través de seguridad laboral, políticas de la empresa y ambiente físico.

Teoría de McClelland

McClelland (1989) establece hasta tres tipos de motivación, que son logros, poder y afiliación, que a continuación se detalla:

⁶ Op,cit. (http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/25118_82970.pdf)

Tabla 2. Factores de la teoría de McClelland

TIPOS MOTIVACIONES	DESCRIPCION
LOGROS	Es el impulso de resaltar, de lograr el éxito. Busca Llevar a las personas a plantearse sus propios objetivos. Estas personas sienten una gran necesidad de desarrollar sus funciones, pero tienen muy poca necesidad de auto- relacionarse; sienten gran necesidad de ser competitivos, realizando un trabajo de calidad, aceptando responsabilidades; por lo que requieren que su esfuerzo sea reconocido.
PODER	Es el deseo de influir y controlar a los demás, para lograr el reconocimiento por parte de estas personas. En ese sentido, necesitan ser consideradas para lograr sucesivamente el prestigio deseado; por lo general, buscan que sus ideas sean tomadas en cuenta.
AFILIACIÓN	Es la necesidad de relacionarse con otras personas de manera cercana y pertenecer a un grupo, por lo general disfrutan la popularidad, la amicalidad; y les desagrada trabajar de forma individual, ya que prefieren ayudar a los demás.

Fuente: Cross, M. (2009)

Teoría de la equidad de Stacey

Valdés 2005 (Citado por Naranjo, 2009, p. 11)⁷, señala que esta teoría de Stacey se centra en los criterios sobre la cual cada persona construye su percepción al recibir una recompensa, en comparación con las recompensas que reciben otros individuos por desarrollar las mismas funciones. Por su lado, el autor Trechera (2005) sobre este mismo asunto añade que este criterio es considerado por toda persona, y se diferencian dos tipos de elementos: el ingreso que son las contribuciones que le aporta a la tarea; es decir mediante su formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras. Y de salida, aporta a los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene por la actividad realizada.

⁷Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>, en fecha 15.12.2017

2.2.1.5 Importancia de la motivación

Como seres humanos nos movilizamos en base a necesidades y objetivos, y como tal, nos definimos como seres racionales vulnerables a reacciones ante cualquier tipo de estímulos.

Cada persona tiene un punto de inicio donde comienzan las acciones, considerando metodologías distintas para lograr sus metas. Entonces podemos decir que todo nace de algo que queremos lograr, donde el empuje será un factor determinante para generar un estado de ánimo positivo en la persona.

López & Reyna (s.f) asocian a la importancia desde el punto de vista de la empresa, y consideran que la importancia se vincula al personal y el rendimiento en la organización; está última tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo, centrándose en las necesidades de la empresa; el éxito de implementar estrategias de motivación en el personal de una empresa, debe vincularse a intereses personales empresariales, que deberán de coincidir; así la empresa requiere que los trabajadores estén entusiasmados e ilusionados y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales, con los objetivos individuales de cada trabajador; de ahí la importancia de este factor determinante denominado motivación; por ello el trabajador para satisfacer las necesidades de la empresa debe asociarlas a sus necesidades personales, no solamente mediante el pago del salario; sino además en otros aspectos vinculantes a su desarrollo personal y profesional o técnico. Por ejemplo, Si un trabajador, no está interesado en la tarea, la rechazará automáticamente, actuara con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece; esto sucedería todo lo contrario, si los trabajadores con sus tareas emprenden su función con ilusión y energía; para que esto pueda lograrse; es decir una buena motivación del personal, debe profundizar los elementos que se vinculan con las necesidades de los empleados de una organización.

Por otro lado, para Cerón (2015), resalta la importancia de motivar en la empresa para lograr el éxito, siendo necesario que la motivación sea un camino que impacte positivamente sobre la productividad, y esta a su vez sobre el

desarrollo de la empresa, sin descuidar a su personal, que también debe de impactar positivamente; por todo ello, el entorno debe obedecer a cambios, donde la organización debe tener un tipo de filtro de clasificación y selección del personal, donde se prevea el constante crecimiento individual, motivándolo a tener conciencia valor de los proyectos de superación dentro la vida laboral; bajo este contexto, este autor cree que un objetivo de toda motivación para las organizaciones empresariales, debe estar acorde a las características y necesidades del trabajador, así como del entorno donde se desarrolla.

2.2.1.6 Motivación en el entorno laboral

La motivación en el centro laboral está compuesta por factores internos y externos que permiten al trabajador dar sus mejores esfuerzos.

Es un factor que varían en forma e intensidad, pero lo que no cambia es la energía que lleva a las personas a actuar es una sola, respondiendo a diversas necesidades.

En el proceso de motivación de los trabajadores, el empleador debe considerar y tener en cuenta lo siguiente:

En primera instancia, las funciones que desempeña el trabajador tanto en su entorno laboral como profesional son el medio que coadyuva a establecer los mecanismos de una adecuada motivación.

En segunda instancia, se debe considerar si el trabajador tiene definido su motivación personal, ya que esto ayudara a que se pueda desenvolver de manera eficiente pudiendo explotar al máximo su potencial en diversos ámbitos.

En tercera instancia, aquí interviene al tipo de personalidad que tiene el trabajador lo cual es innato y se manifiesta de formas distinta a comparación de otros individuos.

El conjunto de estos elementos citados precedentemente, viene del conjunto de los propósitos personales que tiene el trabajador en el entorno laboral, por lo cual es de mucha importancia que el empleador tenga en consideración y conocimiento, las capacidades, roles, personalidad, etc., que conlleven al trabajador alcanzar sus propósitos personales.

Robbins 2004 (Citada por Peña, 2015, p.13)⁸, manifiesta que la motivación en el entorno laboral es la pre-disposición para alcanzar una gran trascendencia sobre los objetivos de la empresa.

Se comprende por necesidad, un deseo interno que se refleja en acciones atractivas para el individuo.

Por su parte Peiró (1990), indica que la motivación en el trabajo debe ser considerado como un hecho de gran importancia, ya sea desde una visión que plantea investigar el tema o con una herramienta de gestión empresarial.

En el conjunto de los planteamientos teóricos acerca de la motivación en el trabajo encontramos teorías de contenido y de proceso según a continuación se señala:

De contenido

Se destacan los aportes de:

Maslow (1954), plantea su teoría de jerarquía de las necesidades que motivan a los seres humanos, identificando los cinco niveles siguientes: Necesidad fisiológica, necesidad de seguridad, necesidad social, necesidad de estima y finalmente la necesidad de auto-realización.

Alderfer (1969), plantea el modelo E-R-C, remodelando la jerarquía de las necesidades desarrolladas por Maslow, reduciéndolas a 3 necesidades denominas ERC:

Necesidades de existencia. - Es el conjunto de las necesidades fisiológicas y de Seguridad, consideradas las más importantes dentro de la pirámide de las necesidades de Maslow, ya que son impredecibles para que el ser humano pueda subsistir en la sociedad.

Necesidades de relación. - Es la auto-relación que existe entre un individuo y las demás personas dentro de la sociedad.

Necesidades de crecimiento. - Necesidades de Crecimiento. -Se define al desarrollo de las capacidades, sentimientos que la persona construye sobre su autoestima.

⁸Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>, en fecha 09.12.2017.

Herzberg (1959) en su teoría bifactorial, considera dos grupos de factores principales: Los factores higiénicos (Definido por influencias económicas) y los factores motivacionales (considera el reconocimiento de logros).

McClelland (1961) plantea su teoría de las necesidades aprendidas, el cual establece principalmente tres grupos de necesidades, tales como:

Las necesidades de logro. - Esta necesidad hace referencia al sentido de buscar el éxito en las actividades que se realizan y que conllevan a evaluarse como desempeño del trabajador. En este punto, la persona desea lograr sus objetivos, pese a que su entorno lo pueda rechazar.

La necesidad de poder. - Se refiere a la necesidad de querer definir y supervisar las actividades realizadas por los demás, de acuerdo a sus propios ideales y razones. (Robbins, 2004). Es aquí donde la persona siente la necesidad de control sobre sí mismo y sobre lo que lo; trata de influir sobre las otras personas.

La necesidad de afiliación. - Aquí las personas buscan lograr el interés de su entorno por aquello que son, y quieren ser aceptados por los que lo rodean. En este punto, se percibe que las personas con necesidad de afiliación se caracterizan por no ser confrontacionales, sociables y solidarios, aunque suelen ser conformistas.

McGregor (1960), en su teoría "X" y teoría "Y", identifica dos posiciones:

La Teoría X, por lo general los trabajadores se caracterizan por trabajar lo menos posible, dado a que el trabajo es una actividad que muy poco los atrae, por esta razón suelen obligarlos mediante la coacción; sin embargo, por encima de todo busca la seguridad.

Tienen como gran motivación, los elementos materiales como el dinero, y carecen de ambición y pro actividad, prefiriendo ser ordenados por los demás. Su

única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.

Un trabajador medio suele caracterizarse por la ignorancia, y es susceptible a la manipulación; por lo general, se mantiene escasamente informado. En esta teoría, los empleados no se sienten motivados para lograr los objetivos organizacionales, salvo los impulse la organización.

La Teoría Y, aquí los trabajadores se caracterizan por ser altamente ingeniosos, innovadores, creativos y capaces de resolver situaciones complicadas para la organización.

Para este grupo de personas, el trabajo es un esfuerzo natural, pues al realizar sus actividades, se sienten plenamente motivados para su desarrollo y mejora.

Desean asumir responsabilidades y se esmeran por lograr los objetivos cuando la recompensa implica que dicho mérito sea reconocido.

De procesos

Se destacan los aportes de:

Vroom (1964), en su teoría de las expectativas, indica que la motivación es producto de tres variables:

$$M = V * E * M$$

Donde:

Valencia (V). - Es un valor positivo, deseo de alcanzar algo positivo +1, o negativo -1; si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo. Expectativa (E).- Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo. Medios (M). - Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

Locke (1968), plantea su teoría de la finalidad donde señala que el tener establecido los objetivos incrementa la productividad laboral.

Es de gran beneficio para las empresas tener a sus trabajadores involucrados en cada objetivo que se plantee, ya que esta acción desarrollará en ellos la comprensión e identificación con la institución.

Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo. Cuanto más concretas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados

Adams (1968) en su teoría de la equidad y justicia, hace énfasis en que los empleados pueden identificar la relación que existe entre la recompensa adquirida por una labor ejercida y las contribuciones que brindan a la organización.

Comparación Social: cuando las personas identifican sus capacidades a través de la comparación con otros individuos con el objetivo de autodefinirse así mismo.

2.2.1.7 Formas de implementar la motivación

Nelson (1997) hace referencia a que los objetivos de la empresa deben ser mejorar las condiciones laborales de sus empleados, y asociarlas a la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador, que tiene con sus directivos, que son la confianza, el respeto y la consideración que los jefes prodigan diariamente a sus subalternos es producto del aspecto "blando" de la gerencia. Por ello su implementación es importante, habiendo definido lo siguiente:

Mantener la moral en alto. - Los empleados siempre van a buscar más que un sueldo; ser tratados como seres humanos, manteniendo su moral en alto ante las actividades que desarrolla, por ello las organizaciones han entendido eso.

Se plantea las sugerencias siguientes:

Celebrar el logro obtenido por algún área de la organización u algún evento institucional motivando a que siga ejerciendo las buenas prácticas laborales.

Hacer entrega de certificados en reconocimiento a aquellos trabajadores que hayan desempeñado de manera eficiente sus labores.

Brindar un ambiente físico adecuado para la incorporación de un nuevo trabajador en la organización.

Reconocer con palabras de gratitud a los trabajadores que desempeñen sus laborales de manera adecuada.

Involucramiento en las labores ejercidas por los trabajadores dentro de la organización.

Dedicar atención a los empleados a fin de supervisar si se sienten motivados en la organización.

Tomar en cuenta el aporte de los empleados, mantener un vínculo entre los Directivos y los Trabajadores, estrechando un lazo de confianza y compromiso mutuo.

Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía

Esta acción puede incrementar la iniciativa en los empleados, dándole, autonomía a los supervisores para concentrarse en otras actividades.

Se sugiere lo siguiente:

Quando el empleado ejerza de manera eficiente sus funciones encomendadas, brindarle la aprobación para que elija su próxima labor.

Siempre que sea posible, dar flexibilidad en el horario de trabajo;

Autorizar que los empleados con mayor desempeño laboral, puedan trabajar desde su hogar y establezcan sus propios horarios.

Los nuevos trabajadores incorporados a la organización son tratados como participante activo desde el primer día.

La comunicación uno a uno

Este elemento es significativo porque le permite a la organización mantenerse unida a través de la comunicación efectiva con sus empleados. En todas las instituciones, cada una de las personas representa para la organización una conexión en la cadena comunicativa, posibilitando que esta fluya con total fluidez, permitiendo la confiabilidad de la información a los trabajadores; lo que demuestra que los trabajadores son incluidos al momento de tomar decisiones.

Se sugiere lo siguiente:

Esmerarse en interactuar con los empleados que no suelen participar mucho de este proceso.

Brindar más tiempo a los trabajadores en situaciones complicadas

Conversar constantemente con los trabajadores.

Gestionar reuniones constantes con los empleados a fin de que tengan conocimiento de los avances que tiene la organización.

Los trabajadores en vista de las acciones, sabrán si se trata de buenas o malas noticias, lo que generaría un estado de preocupación en ellos.

Programas de sugerencias

Las sugerencias de los trabajadores, permiten tanto a la organización como a los mismos empleados, a desarrollarse en su entorno.

Las sugerencias que se requieren implementar son:

Alentar a los trabajadores a dar opiniones que permitan mejoras en su lugar de trabajo, además del servicio que se les ofrece a los clientes de la organización.

Asegurarse de que las sugerencias sean atendidas en un breve plazo.

Incentivar a los trabajadores a que manifiesten sus opiniones/ideas, por pequeñas que parezcan; ser oportunos al momento de reconocer sugerencias asertivas de los trabajadores.

Infundir a los jefes a que reciban nuevas propuestas, dando paso al pensamiento creativo e innovador del trabajador; además de promover la creatividad como una oportunidad de aprendizaje.

Promover la eficiente dirección de las ideas, adoptando las nuevas propuestas y brindar la debida capacitación.

Fomentar la creatividad

Ya que la motivación implica un cambio básicamente cualitativo, un trabajador que se encuentra motivado en su entorno laboral, manifiesta fácilmente su creatividad y más aún cuando se sienten comprometidos e identificados con la organización, suelen buscar voluntariamente soluciones que superen las situaciones adversas de la institución.

Capacitación y desarrollo

La persona que trabaja en una organización exitosa, significa un activo valioso, lo que implica mayor esfuerzo para la institución, brindándole continua capacitación, para que el resultado final configure un valor agregado a su fuerza laboral.

Las sugerencias para desarrollar este punto son:

Capacitarlos, ya que se le daría la oportunidad a los empleados de elegir el curso en el que quisieran capacitarse y asistir al programa que deseen.

Lograr que los trabajadores difundan lo aprendido en el programa de capacitación con sus demás compañeros.

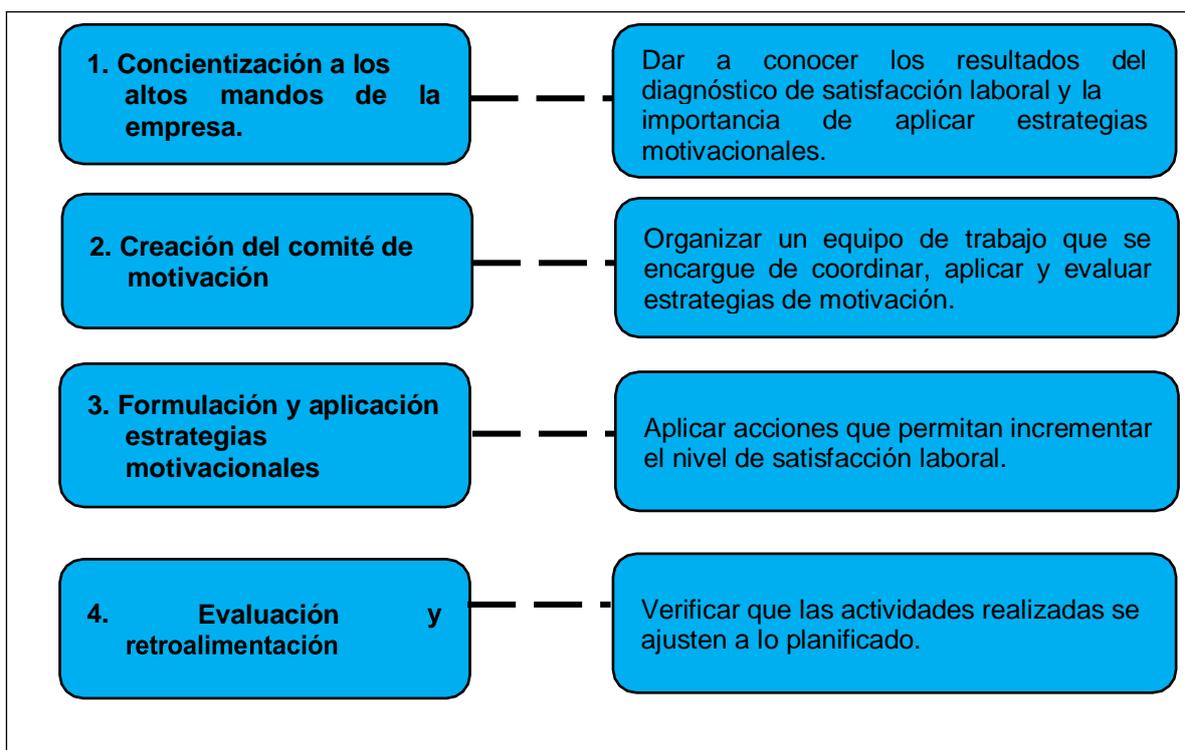
Desarrollar actividades para el crecimiento profesional de cada trabajador, enfatizando en las destrezas que quisieran lograr y las oportunidades para ellos.

Cuando se trata de evaluar el desempeño laboral del trabajador, es recomendable involucrarlos y discutir con ellos el avance logrado sobre su desarrollo profesional.

2.2.1.8 Factores que intervienen en el diseño de una estrategia motivacional

Implementar estrategias de motivación en una organización, es un tema que amerita una decisión y se requiere determinar una metodología efectiva, que determine los pasos a seguir, para su puesta en marcha; por ello, se describen lo que Keith Davis y John Newstrom, refieren:

Figura 2. *Pasos para implementar una estrategia motivacional*



Davis & Newstrom (citado por Chavarría, 2011) se debe considerar al menos 4 pasos que se describen a continuación:

Concientización a los altos mandos de la empresa

Esto debe centrarse en la importancia de la motivación al personal, lo primero que hay que hacer es sensibilizar a los altos mandos de la empresa, a través de reuniones de trabajo que abordan aspectos como:

Situación actual, resultados de la satisfacción laboral.

Desarrollo de entrevistas y encuestas a los trabajadores, que se vea las relaciones.

Interpersonales, condiciones laborales, sentimientos de reconocimiento, etc.

Describir los efectos del nivel de insatisfacción laboral.

Enfatizar en contenidos de la propuesta de motivación.

Creación del comité de motivación

Debe constituirse el comité con el objetivo de incrementar la motivación mediante un equipo de trabajo, donde su función sea coordinar las actividades de la propuesta, y administrar los recursos necesarios para su puesta en marcha. Se debe considerar la estructura de organizacional del comité, generar normas para la creación del comité; el propósito del comité que deben estar orientados a lo siguiente:

Conformar una organización integrada por representantes de la unidad de recursos humanos y de otras áreas estratégicas de la empresa.

Planificar, programar y promover actividades, en forma participativa.

Controlar y/o evaluar las estrategias motivacionales y proporcionar la retroalimentación de los resultados.

Formulación y aplicación de estrategias motivacionales

En la siguiente tabla se describen las estrategias a tomar en cuenta:

Tabla 3. Estrategias motivacionales.

N°	NOMBRE DE ESTRATEGIA	ACCIONES
1	Programa de relaciones interpersonales	<p>Se propone implementar el programa de relaciones interpersonales, el cual contiene acciones para concientizar a los empleados a través de talleres motivacionales sobre el valor del compañerismo y la amistad, así como también, mediante el apoyo de consejería psicológica para escuchar, identificar y resolver problemas de índole intrapersonal, entre colaboradores y equipos de trabajo, todo lo cual contribuya a disminuir los conflictos, para mejorar la relación entre jefe-subordinado y entre compañeros del área de producción.</p> <p>PRODUCTO: PLAN DE ACCIÓN PARA PROGRAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES.</p>
2	Programa de reconocimiento de los trabajadores	<p>Mediante el otorgamiento de incentivos no económicos a los colaboradores del área de producción, que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en las sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas de producción grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización. PRODUCTO: PLAN DE ACCIÓN PARA EL RECONOCIMIENTO DE TRABAJADORES.</p>
3	Programa anti-estrés	<p>Se propone un programa anti-estrés, que incluye la realización de un taller para el manejo de éste problema, cuya finalidad primordial es ayudar a los colaboradores a que conozcan los síntomas y los efectos que ejerce el estrés tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral, además de proporcionarles algunas técnicas individuales, así como también, actividades de recreación, relajación y convivencia que les permitan combatir positivamente el estrés e incrementar su satisfacción laboral.</p> <p>PRODUCTO: PLAN DE ACCIÓN PARA PROGRAMA ANTI-ESTRÉS.</p>

Fuente: Chavarría, G. (2011)

Evaluación y retroalimentación

En esta parte del proceso se debe evaluar las estrategias, tomando en cuenta opiniones e ideas; permitiendo a los trabajadores que se pronuncien sobre los aspectos que tengan influencia sobre su motivación, por el ello, el comité de aplicar el instrumento de evaluación a fin de año, con la finalidad de verificar que tan efectivo fue la implementación de las estrategias, cuyo objetivo es proponer mejoras y reforzar ciertas acciones que vayan a incrementar el nivel de satisfacción laboral del trabajador.

2.2.2 Rotación de personal

2.2.2.1 Concepto de rotación de personal

Mobley (1982) define la rotación como la decisión propia de dejar de pertenecer a una empresa por parte del empleado que es remunerado por brindar un servicio determinado.

Álvarez (s.f) indica que las simetrías de los entes de una determinada asociación son inapelables para asegurar una renta digna y justa en su global dimensión de empresa dentro de un periodo determinado y prestado a la empresa como servicio ordinario en un corto o mediano plazo.

Obando (s.f) sustenta lo intrínseco y manifiesto de una organización para el desarrollo de sus habilidades y destrezas del trabajador va a decretar el buen desempeño de su desempeño teniendo presente una predisposición al momento de distanciar del vínculo laboral.

2.2.2.2 Características

Para Pérez (2015) un alto grado de rotación de personal, puede causar cierto daño a la empresa; por ello las razones y/o características que se da la rotación de personal son las siguientes:

Un mal clima laboral

Se refiere a tener un ambiente pesado y desgastado física e intelectualmente; si no hay un ambiente agradable se pierden trabajadores, por ello se deben organizar actividades que permitan compartir y liberar la presión o estrés que se genera.

Remuneración injusta

Cuando el trabajo realizado no está siendo bien remunerado, perdiéndose interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar; por ello es necesario el uso de herramientas que ayuden a establecer escalas salariales justas.

Crecimiento personal

Cuando no se posee oportunidades de crecimiento personal y profesional, ello provoca la renuncia del trabajador.

2.2.2.3 Causas de la rotación de personal

En GestioPolis.com (2001)⁹, se hace referencia a las siguientes causas:

Causas internas

Política de beneficios. - Las empresas en su planificación y organización toman como estrategias elaboran paquetes de beneficios económicos y sociales para sus empleados de manera que motiven e incentiven al personal, de tal forma puedan dar lo mejor de ellos en el campo laboral.

Política salarial. - Se entiende por política salarial al conjunto de orientaciones económicas que están destinadas a distribuirse equitativamente al personal que labora en una entidad, teniendo en cuenta sus habilidades, méritos, habilidades y destrezas en el puesto que desempeña.

Tipo de supervisión. - Es aquella que se ejecuta a partir de solicitud de la empresa para con su misma entidad para poder verificar y organizar el mecanismo de

⁹ Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal>; en fecha 04.12.2017.

funcionamiento de la misma, por tanto, el supervisor debe de crear el espacio y el ambiente apropiado para poder llevar a cabo la supervisión.

Oportunidades de progreso profesional. - Es un proceso en la cual el individuo va

tomando conciencia de las oportunidades que se le presentan en la vida en el ámbito

profesional y laboral para su crecimiento y desarrollo individual de tal forma que se va consolidando en su profesión y pueda acceder a mejores oportunidades laborales.

Relaciones humanas existentes en la organización. - Las relaciones humanas juegan un rol importante y vital en el desarrollo de su actividad laboral como ente ejecutor de una empresa en tal sentido busca consolidar un equilibrio y clima contundente en su ejercicio de laboral en su conjunto.

Condiciones físicas del ambiente de trabajo. - Los medios y factores ambientales en el ámbito laboral influyen de manera relevante en el trabajador ya que debe de buscar las condiciones físicas óptimas para que pueda desarrollar su trabajo de manera eficaz y profesional.

Cultura organizacional. - También denominada cultura empresarial, es una manifestación que está destinada a organizar de manera sistemática y coherente una entidad bajo la función de responsabilidad y determinación dentro de un contexto social.

Criterios y programas de capacitación y entrenamiento. - Es una necesidad vital que toda empresa debe de considerar como primordial ya que busca que capacita a sus empleadores al ritmo del avance de las nuevas tecnologías donde el ente buscare desarrollar nuevos conocimientos para ejecutarlos en su campo laboral.

Criterios de evaluación del desempeño. - Son aquellos estándares de calidad donde el trabajador debe de medir y evaluar sus esfuerzos de manera que pueda cumplir con lo establecido con los requerimientos de la empresa.

Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. - La entidad puede modificar o flexibilizar su propia estructura organizativa de acuerdo

con la necesidad o requerimiento que demanda su diagnóstico de personal, buscando de esta manera la satisfacción y provecho de la utilidad del potencial humano que puedan darse en el ámbito laboral.

Causas externas

La oferta y demanda del recurso humano en el mercado. - Las empresas formales valoran mucho el capital humano como estrategias para mejorar sus productos en base de una buena remuneración, capacitación y buen clima de trabajo a sus trabajadores manteniendo siempre una expectativa de poder contribuir mejor en el trabajo que se desarrolla en la empresa.

Las oportunidades de empleo y las oportunidades de trabajo. - En el mercado laboral son variadas los bienes y servicios de las empresas cada vez son más sofisticadas por ende el avance de la tecnología exige al empleador estar de acuerdo con la demanda laboral.

La situación económica presente. - La situación económica actualmente se encuentra de forma creciente en algunos sectores debido a su gran demanda de sus insumos y productos por lo que están generando nuevos puestos de trabajo.

2.2.2.4 Importancia de la rotación del personal

Joseph (Citado y traducido por Cella, 2007)¹⁰, manifiesta que la rotación laboral es importante porque implica a los trabajadores y a los empleadores de la empresa, dándoles una variedad de formas, que a continuación se detallan:

Nuevos desafíos

Atribuye a los trabajadores en sus actividades por un período de tiempo, los que pueden volverse satisfechos o aburrirse de lo que hacen, perdiéndose la motivación e impactando en la baja de la productividad; la rotación les presenta nuevos desafíos para innovar; y que sean estimulados para aprender un nuevo aspecto del negocio, si tienen el deseo de crecer en la compañía.

¹⁰Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/importancia-rotacion-laboral-trabajadores-empleados-info_196573/, en fecha 02.12.2017.

Desarrollo de habilidades

La empresa le da la oportunidad al trabajador a desarrollar nuevas habilidades que le servirán para beneficio propio; por ello el trabajador con ciertas aptitudes ofrecerá versatilidad y flexibilidad, siendo considerado por su empleador.

Ver el panorama general

Los trabajadores pueden desarrollar una visión diferente que vaya a la mano con la misión de la organización; dicha rotación le da la oportunidad de una perspectiva amplia para su desarrollo personal y profesional, para los empleados hay alta probabilidad de desarrollar empatía con los trabajadores.

Determinar el camino de la carrera

La rotación laboral les va a permitir a los trabajadores cierta experiencia por los roles que desempeña en la empresa; descubriendo su vocación a una carrera a largo plazo; adquiriendo el conocimiento que necesitan para hacer una elección de carrera más informada mientras adquieren experiencia valiosa a lo largo del camino.

2.2.3 Estrategias motivacionales para reducir la rotación de personal

En la actualidad todas las organizaciones buscan empleados competentes y sobre todo que se encuentren motivados a fin de que sus aportes reflejen un trabajo en equipo, contribuyendo a que la entidad logre sus objetivos.

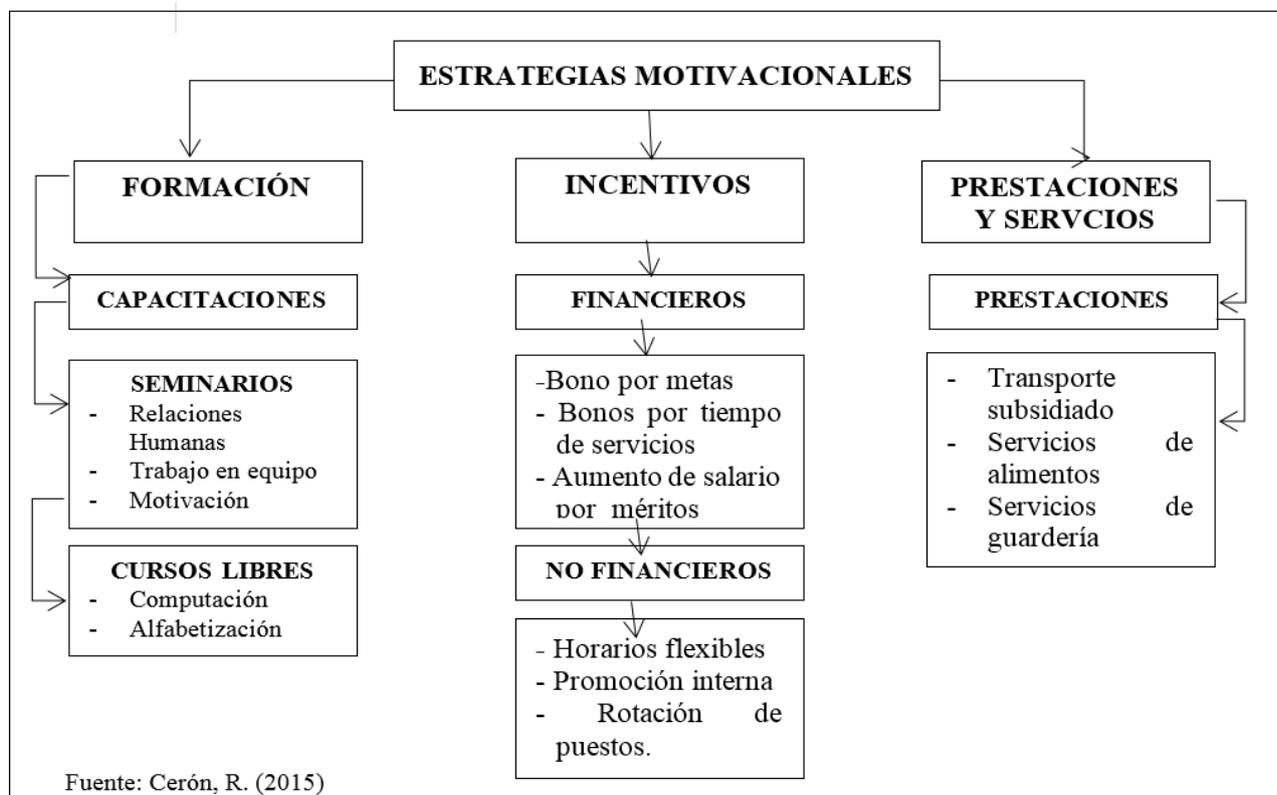
2.2.3.1 Estrategias motivacionales

Muchas empresas tienen el concepto de que motivar al empleado se refiere a incentivarlos económicamente; sin embargo, hoy en día podemos encontrar formas más eficientes de motivar al trabajador, usando estratégicamente factores motivacionales.

Si bien diferentes autores tratan y proponen estrategias motivacionales para reducir la rotación del personal, la más adecuada de la literatura leída es la que detalla, que se debe diseñar un *plan o programa de motivación* que contenga al menos tres aspectos importantes como son: Estrategias motivacionales, ejecución de las estrategias motivacionales y control y seguimiento de la estrategia.

Cerón, R. (2015) considera que las estrategias deben enmarcarse en lo siguiente:

Figura 3. Esquema de Estrategias de Motivación



Reciprocidad entre individuo y organización

Chiavenato (2011), señala que, para plantear la realidad recíproca entre la persona y la organización, se considera la relación que existe entre empleado – empleador. Por un lado, el contrato laboral, donde se define de manera escrita el acuerdo de ambas partes; y por otra parte, está el contrato subjetivo o mental, el cual define lo que el trabajador espera alcanzar de la organización y viceversa.

Es un estímulo que motiva a la persona, ya sea a través de dinero o algo simbólico, ya sea que se le dé por su buen desempeño como recompensa a la labor realizada. (Citado por Can, 2015, p.30)¹¹.

¹¹ Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>, en fecha 18/12/2017.

Programas de motivación laboral

Dessler (2001), menciona que existen varios programas que se constituyen como herramientas para reforzar la gestión del talento humano en la organización; tales como: Capacitaciones, actividades de integración, celebración de onomásticos, etc. Esto, con el propósito de reducir el índice de rotación del personal.

La motivación en el trabajo debe ser considerada como un factor prioritario en el entorno laboral. (Citada por Can, 2015, p.30)¹².

Clima Organizacional

Chiavenato (2011), señala que las personas tienen capacidades de adaptación distintas; a algunas personas se le es más fácil adaptarse a un ambiente laboral, de modo que al percibirlo positivamente crea cambios favorables en sí mismo. Primero, está la persona que tiene un alto autoestima y la capacidad de entender cómo funciona el ambiente en la organización y cuál debería ser su actitud ante él; segundo, están las personas empáticas, que a pesar del escenario, pueden adaptarse con facilidad. (Citada por Can, 2015, p.18)¹³.

Motivar mediante el diseño del trabajo

Robbins & Judge (2009), señala que las indagaciones sobre la motivación se enfocan cada vez más en las teorías que relacionan los conceptos, adaptando cambios en la estructura del trabajo. (Citado por Sum, 2015, p.20 – 21)¹⁴.

Los elementos que conforman la estructura del trabajo evidencian el resultado de este, ya sea si se incrementa o disminuye el esfuerzo comprometido.

El modelo de las características del trabajo

Este modelo fue creado por J. Richard Hackman y Greg Odham, citado por Robbins y Judge (2009), donde proponen que los trabajos deben ser detallados conforme a las siguientes dimensiones:

¹² Op,cit. (<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>)

¹³ Op,cit. (<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>)

¹⁴ Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>, en fecha 18/12/2017.

Variación de aptitudes.- En este se requiere diversidad de actividades, con el propósito de que el trabajador desarrolle sus capacidades.

Identidad de la tarea.- Es el nivel de compromiso del trabajador hacia las funciones asignadas

Significancia de la tarea.- Impacto de las tareas diarias en la vida o actividades del trabajador.

Autonomía.- Este elemento considera la capacidad del trabajador, para decidir por sí mismo sobre las funciones que desarrolla.

Retroalimentación.- Desarrolla sus actividades, esperando que las actividades logradas determinen eficiencia en sus funciones.

2.2.4 Índice de rotación de personal

Chiavenato 2007 (Citado por Razo, 2010), menciona que, para hacer uso del índice de rotación del personal respecto al planeamiento de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación:

$$IR = \frac{A + D}{2 * PE} * 100 \dots\dots\dots (1)$$

Dónde:

IR = índice de Rotación

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

En la fórmula, se puede ver que el denominador siempre va a ser el mismo, para cualquier periodo de tiempo que se mida, ya que la dotación de una empresa debería mantenerse aproximadamente constante en condiciones normales,

mientras que el numerador es variable según el periodo de tiempo que se mida, ya que en un mes habrán renunciado o ingresado un número de personas inferior que si sumamos todos los movimientos de personal que ha habido en 1 año. Por ende, a mayor plazo, mayor índice de rotación. Lo significativo es crear un periodo estándar para medir la rotación, y compararla entre periodos similares.

Cuando se examinan las pérdidas de individuos y sus causas, en el índice de rotación de personal no se toman en cuenta los ingresos, sino sólo las separaciones, ya sea por decisión propia de la organización o de los trabajadores. De modo que, si la ecuación es parcial, cabe la posibilidad de que se oculte los resultados al no tomar en cuenta la inserción de recursos humanos a la compañía.

$$IRP = D * 100 / PE \dots\dots\dots(2)$$

Cuando se evalúan la disminución de personal, para conocer los motivos que lleva a cada persona a dejar su puesto de trabajo en la empresa, solo se toman en cuenta las renunciaciones voluntarias generadas por los empleados y no los despidos.

Cuando se analiza la salida de los trabajadores por cada área de la organización debe hallarse un resultado propio del índice de rotación de personal, a través de la siguiente ecuación:

$$IRP = A + D / 2 + R + T / PE \dots\dots\dots (3)$$

Dónde:

IRP = Índice de rotación de personal

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T= Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

PE= Promedio de empleados contratados en el período considerado. Se obtiene el total de la suma de los trabajadores contados al inicio y al final del proceso.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El enfoque utilizado en el presente trabajo es cualitativo, y configura una investigación aplicada; descriptiva porque desarrollan factores motivacionales que permitirán reducir la rotación del personal en el entorno laboral, contribuyendo además a identificar mejoras para la organización. Asimismo, es una investigación propositiva porque busca proponer reducir el alto índice de rotación del personal, ya que actualmente las empresas no se enfocan en generar importancia a ciertos factores que determinan la estabilidad laboral. Es una Investigación proyectiva, porque se quiere implementar a futuro estrategias que motiven al personal logrando disminuir el índice de rotación que se vienen identificando a lo largo de los dos últimos años en la UPSB.

En este capítulo se analizará la información contenida en los acápites precedentes, relacionados con la motivación y la reducción en la rotación del personal, en las áreas administrativas de la UPSB al año 2017, cuyo contenido se vincula con los objetivos que la universidad persigue en sus planes operativos y estratégicos. A continuación, se detalle lo siguiente:

3.1 Descripción de la situación actual de la empresa

La UPSB tiene como fundador y presidente al Dr. Luis Alva Odría. Su misión está enfocada al beneficio de la sociedad, teniendo como objetivos institucionales la formación profesional, la investigación, la extensión universitaria y la proyección social, en un marco de mejora continua de su calidad, y de responsabilidad social y ambiental. En la actualidad, la UPSB se encuentra en pleno proceso de adecuación de la Nueva Ley Universitaria Nro. 30220, siguiendo lo establecido por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria. En base al marco normativo legal vigente, se propone ser la primera universidad empresarial del Perú, y su principal objetivo es formar profesionales emprendedores capaces de crear y conducir sus propias empresas siendo líderes sociales y empresariales que impulsen el desarrollo social, económico, cultural de nuestra región y del país. En

el 2015, alcanzó 1130 estudiantes; una plana docente conformada por 80 profesores; y una plana de 60 trabajadores administrativos.

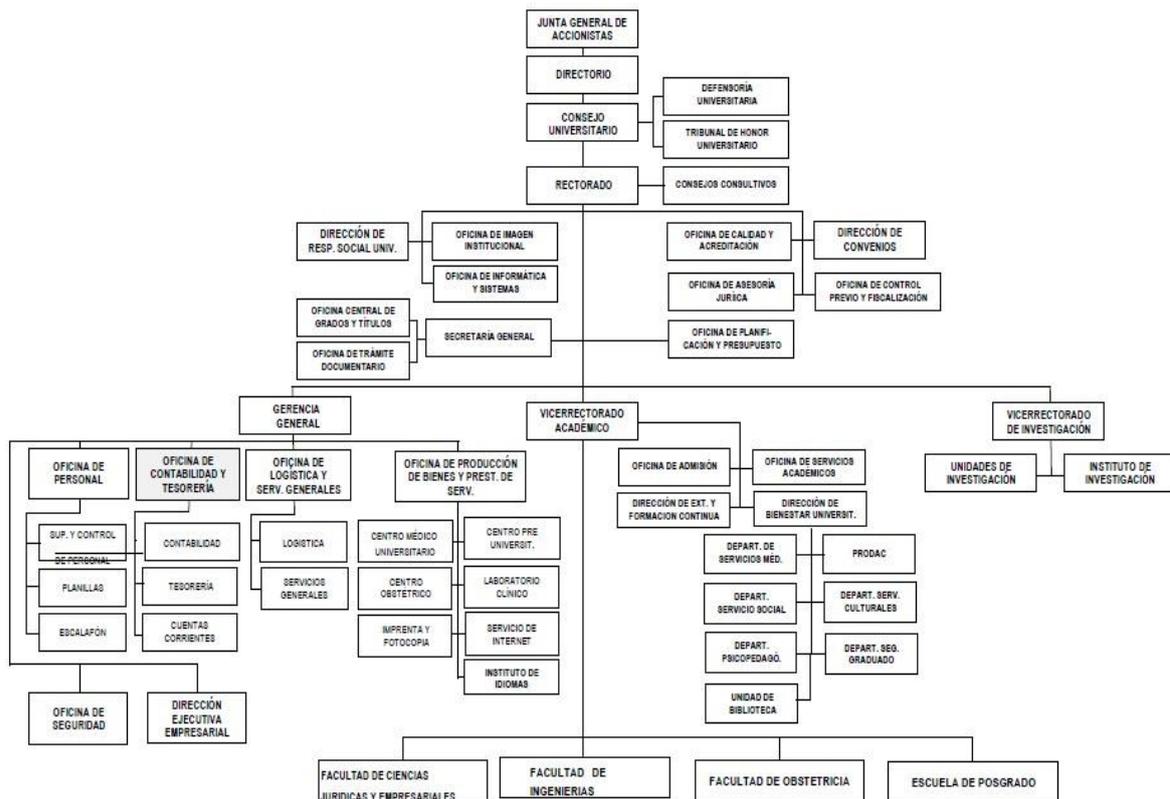
Misión. - Formar profesionales universitarios emprendedores; generar, difundir y transferir conocimientos; y realizar acciones de extensión y proyección social, contribuyendo al desarrollo de la región y del Perú, en un marco de responsabilidad social y ambiental.

Visión. - En el 2021 la UPSB estará acreditada social y oficialmente ante el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE, contribuyendo con el desarrollo del país al participar en los diversos proyectos locales, regionales y nacionales que impacten en la mejora de la calidad de vida en la provincia de Cañete.

Valores. - Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad, Convivencia pacífica, Compromiso, Perseverancia, Justicia, Tolerancia, Libertad de expresión, Lealtad, Disciplina y Respeto.

Principios. - Búsqueda y difusión de la verdad; Ética; El estudiante como fin principal; Calidad universitaria con responsabilidad social y ambiental; Libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra; Pluralismo, tolerancia e inclusión; Compromiso con el desarrollo del país; Afirmación de la vida, dignidad humana y cultura de paz; Mejora continua; Internacionalización; Enfoque sistémico de procesos; y Transparencia.

En su reglamento general, la Universidad Privada Sergio Bernales, se estructura de la siguiente manera:



3.2 Causas de la rotación del personal en la UPSB

Para el presente estudio se ha tomado en cuenta al personal de las áreas administrativas, ya que la UPSB, viene cayendo fácilmente en la inestabilidad laboral de sus trabajadores, cuyos aspectos vienen generando consecuencias negativas, agudizándose y siendo extremadamente difícil la situación, que cae en constantes renuncias de por parte de los colaboradores de la institución.

Se ha identificado los siguientes factores laborales negativos en la UPSB:

Mala relación y comunicación, entre los altos mandos con el personal administrativo

Esto se traduce en un mal clima laboral entre los trabajadores administrativos y los altos mandos, desde los directores, rectores, jefes de oficina, decanos etc.; las malas relaciones crean un ambiente pesado que fatiga a los trabajadores desgastando física, intelectual y emocionalmente al trabajador; la mala relación se

traduce muchas veces en el trato autoritario que se da al trabajador administrativo no permitiéndole formar parte para la toma de las decisiones de las áreas u oficina, no hay discusión de casos, llegando a que los trabajadores deben acatar las decisiones de los superiores. De otro lado, no hay programas u actividades que se compartan con los altos mandos para hacer llegar sus quejas o reclamos sobre el ambiente laboral que se dan al interior de las oficinas administrativas; limitando el desarrollo personal y profesional del personal administrativo conllevando a que se agudice la situación interpersonal entre los trabajadores y jefes de oficinas. Asimismo, las malas relaciones laborales y de comunicación, impacta negativamente no solo a los trabajadores que logran percibir una mala imagen de su organización sino que también los clientes externos se ven perjudicados al buscar soluciones a sus reclamos o gestiones pero muchas veces no encuentra solución oportuna y justa a sus solicitudes; esto considerando que el personal administrativo está limitado de darles alternativas de solución dado a que las decisiones las toma la gerencia general.

Bajo este contexto se reconoce un impacto negativo en la organización, reflejados en la rotación del personal administrativo, es decir se le rota de manera involuntaria y sin justificación y conocimiento del personal; sin tomar en consideración a una respuesta o motivo de parte de éste; este tipo de decisiones hacen que se generen malas relaciones personales y laborales y por ende una falta de comunicación entre superiores y subordinados para su rotación, que sin duda un cambio de esta naturaleza afecta la continuidad laboral y la insatisfacción, llevándolo a la renuncia, desmotivación y al bajo nivel de productividad del trabajador administrativo.

Bajos salarios y pagos a destiempo

En esta institución, no hay un buen trato hacia su personal administrativo, haciéndoles sentir en el trabajo como un empleado más sin remunerarlos en función a sus logros, calificaciones y estudios superiores; perdiéndose el interés y confianza en el rendimiento de sus actividades; se ha detectado que las remuneraciones del personal administrativo de la UPSB, las remuneraciones, de acuerdo al portal de transparencia de la web, oscilan entre los S/850 soles y los

S/1800 soles; y los directores y jefes de oficina sus sueldos o remuneraciones están entre los S/3500 y S/4000 soles; a esto se suma el pago a destiempo a los trabajadores administrativos y que muchas veces, son diferidos por dos o tres meses, debido a ineficiencias administrativas y a la mala gestión en los recursos financieros de la UPSB. Esta constante situación hace que los trabajadores terminen en malas condiciones su relación laboral, llevándolos a renunciar de manera repentina. No hay una justa escala laboral que justifique los ingresos ni menos otros ingresos complementarios para atenuar el nivel de desmotivación por la que pasan los trabajadores administrativos.

Falta de crecimiento laboral para el personal administrativo

En el Plan Estratégico 2016 – 2021, de la UPSB, se tiene como lema “*asegurando el reconocimiento de la calidad educativa*”, cuya misión como se ha manifestado anteriormente es:

“Formar profesionales universitarios emprendedores; generar, difundir y transferir conocimientos; y realizar acciones de extensión y proyección social, contribuyendo al desarrollo de la región y del Perú, en un marco de responsabilidad social y ambiental” (Plan Estratégico 2016-2021)

Y cuyos objetivos estratégicos están orientados a la Universidad como entidad educativa, considerando su personal docente y a los alumnos que son la razón de ser de la Universidad; se excluye de este instrumento de gestión a su recurso humano como es el personal no docente o administrativo, una de sus políticas del plan es:

“Capitalizar el talento docente y del personal no docente.”

Cuyos lineamientos están orientados a evaluaciones permanentes de la oferta y demanda laboral nacional, a su actualización continua del currículo de estudios y al propio docente, a la evaluación de la demanda en las carreras requeridas en el mercado. Como se aprecia en los lineamientos, no se habla en lo absoluto del personal no docente o administrativo, esta falta de crecimiento personal y profesional para los trabajadores administrativo también se traduce en la falta de

oportunidades de crecimiento mediante charlas, seminarios, cursos y otros acorde a sus laborales y funciones que desempeña, para contrarrestar las renunciaciones de los trabajadores. Cuando no hay una motivación para que el trabajador administrativo pueda superarse, se llega hasta el hartazgo, provocando las constantes salidas del personal; ofrecerles línea de carrera dentro de la institución; estas son herramientas que le van ayudar a lograr que se desarrollen profesionalmente y que se demuestran con ascensos y beneficios para los trabajadores administrativos.

3.3 Cálculo del índice de rotación del personal de la UPSB

De acuerdo con Castillo (s.f), el índice de rotación está comprendido entre la cantidad de trabajadores vinculados y quienes se desvinculan, con respecto al promedio total del personal en la entidad, en un plazo determinado. El índice de rotación de personal (IRP) se manifiesta de manera porcentual, de acuerdo a la siguiente fórmula matemática:

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

Dónde:

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.

Para determinar el índice de rotación en la UPSB, mostraremos un cuadro en el cual se podrá evidenciar y comparar el nivel de rotación de personal durante periodos distintos en la UPSB (2014 – 2015) y (2016 – 2017). Siendo que en el año 2014, contaba con 40 trabajadores, contratando a lo largo del periodo 2014 – 2015, a cinco trabajadores más; en ese mismo período 07 trabajadores renunciaron a su puesto de trabajo en la institución; culminando así el periodo 2015 con solo 38 trabajadores. A continuación, se logra la tabla siguiente:

Tabla 4. Datos para cálculo de Índice de Rotación
Periodo 2014 - 2015

ÍNDICE	2014-2015	TOTAL
A	05	05
D	07	07
F1	40	40
F2	38	37

Fuente: Portal de transparencia de web. upsb.edu.pe

Remplazando tenemos lo siguiente:

$$IRP = (05 + 07) / 2 * 100 / (40 + 38) / 2$$

$$IRP = 600 / 39$$

$$IRP = 15.38 \%$$

Por otro lado, en el año 2016, contaba con 60 trabajadores, contratando a lo largo del periodo 2016 – 2017, a 16 colaboradores más; en ese mismo período 25 trabajadores renunciaron a su puesto de trabajo en la institución; culminando así el periodo 2017 con solo 51 trabajadores. A continuación, se logra la tabla siguiente:

Tabla 4. Datos para cálculo de Índice de Rotación
Periodo 2016– 2017

ÍNDICE	2016-2017	TOTAL
A	16	16
D	25	25
F1	60	60
F2	51	51

Fuente: Portal de transparencia de web. upsb.edu.pe

Remplazando tenemos lo siguiente:

$$\text{IRP} = (16 + 25) / 2 * 100 / (60 + 51) / 2$$

$$\text{IRP} = 2050 / 56$$

$$\text{IRP} = 36.60 \%$$

Como se puede apreciar, en el cálculo del índice de rotación de personal de la UPSB durante el periodo 2016- 2017, se evidencia el notable incremento de rotación, mostrando así para la institución un porcentaje negativo de 36.60 %, lo que se traduce en un escenario de inestabilidad laboral entre sus recursos humanos. Lo mismo que se ve reflejado en los múltiples problemas de dirección y gestión de los altos mandos de la Universidad con sus respectivas áreas y direcciones ejecutivas. Asimismo, se debe al deficiente sistema remunerativo, ya que es considerada injusta y deficiente por parte de sus trabajadores.

Este ratio determinado, nos ayuda a conocer la realidad situacional de su personal administrativo, en relación a los continuos cambios del personal en la Universidad, y las grandes falencias de estrategias que motiven al personal, a fin de lograr la estabilidad laboral, ya sea a través de políticas de incentivos, de motivación y de anti estrés laboral para que estos puedan tener mejor seguridad, minimizando gastos administrativos y procurando altos niveles de productividad y satisfacción tanto para los clientes internos como externos.

3.4 Alternativas de mejora

3.4.1 Análisis FODA y Estrategias de mejora

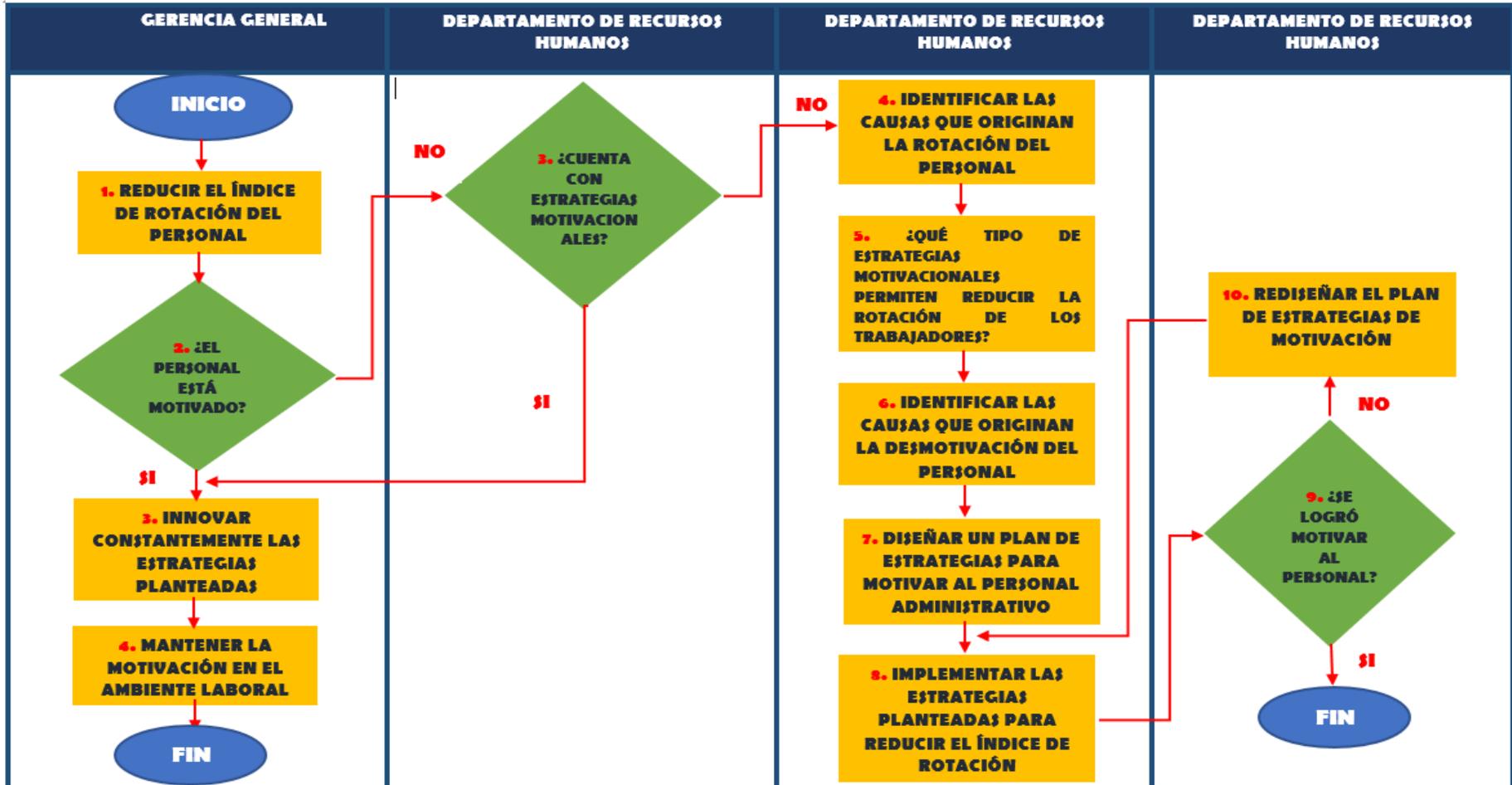
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">MATRÍZ FODA DE LA UPSB</p>		Nro.	FORTALEZAS	Nro.	DEBILIDADES
		1	Amplio campo laboral	1	Falta de liderazgo por parte de los funcionarios
		2	Se dispone de una Plan Estratégico Institucional	2	No se cuenta con un plan de estrategias para motivar al personal
		3	Se dispone de políticas laborales	3	No se cuenta con recursos materiales suficientes para las funciones diarias del trabajador
		4	Amplia experiencia de los Directivos en el sector educativo	4	No se reconocen el tiempo de trabajo extra del trabajador
		5	Se cumple con el pago de remuneraciones en el tiempo estipulado	5	Asignación de múltiples funciones al trabajador, que no van acorde al perfil requerido
		6	Parte de los empleados cumplen eficazmente sus funciones	6	Deficitario nivel de remuneraciones para el personal administrativo
				7	Mal trato por parte de los funcionarios hacia los subordinados.
Nro.	OPORTUNIDADES	Nro.	ESTRATEGIAS (FO)	Nro.	ESTRATEGIAS (DO)
1	Expansión de infraestructura	1	Crecimiento continuo de nuevas sedes, ampliar la infraestructura, para coadyuvar al desarrollo de la Plana Docente. (F1,O1)	1	Capacitar a los directivos para la buena gestión de Recursos Humanos (D1,O3)
2	Mejoras en el Plan Estratégico	2	Hacer cumplimiento estricto de la	2	Identificar las debilidades del personal e

	Institucional		normatividad estipulada para ejercer las funciones de acuerdo a la Ley. (F2, O2).		implementar un estrategias motivacionales (D2,O3)
3	Capacitación constante a los trabajadores	3	Realizar planes de capacitación de acuerdo a las necesidades que existe en los empleados. (F3,O3)	3	Destinar un presupuesto para capacitación y merchadising, mejoramiento del espacio físico para el mejor desarrollo de las funciones de los empleados. (D3,O3,O6)
4	Reconocimiento de la institución por la calidad en el servicio de atención al cliente	4	Mantener la buena atención del cliente interno y externo, para lograr reconocimiento en nuevos mercados. (F4,O4)	4	Hacer cumplimiento de los derechos del trabajador y el pago de sus beneficios sociales de acuerdo a Ley (D4,O6)
5	Gestionar la calidad de los procesos académicos y administrativos	5	Implementar estrategias motivacionales en los empleados para que se comprometan con la organización. (F6,O5)	5	Implementar la evaluación de puestos y proporcionar los sueldos de los empleados en base al nivel académico alcanzado (D6,O6,O7)
6	Amplias facilidades de financiamiento bancario	6		6	
7	Mejoramiento de la actual coyuntura económica	7	Incentivar el intercambio de experiencias con otras instituciones para adquirir nuevos conocimientos. (O7)	7	Integrar nuevo modelos de gestión de recursos humanos, priorizar la motivación laboral.(D7,O3)
Nro.	AMENAZAS	Nro.	ESTRATEGIAS (FA)	Nro.	ESTRATEGIAS (DA)
1	Continuo cambio tecnológico global	1	Implementar nuevas tecnologías en la institución con el fin de estar acorde con el cambio tecnológico a nivel mundial (F1,A1)	1	Reconsiderar la capacidad educativa del trabador para incrementar su salario (D4, A4)
2	Facilidades de entrada de nuevas	2	Reforzar la imagen institucional para	2	Utilizar parte del presupuesto para gestionar mejoras

	competencias al mercado		mantenernos competentes en el mercado (F1,A2)		salariales (D4,A4,A6)
3	Ofrecimiento de remuneración por encima del mercado, por parte de la competencia.	3	Implementar estrategias de retención a los docentes para evitar que migren de la Universidad (F4,A3,A4)	3	Valorar y compensar el trabajo efectuado por los empleados reconocer los logros. (D7,A5)
4	Abandono del puesto de trabajo	4	Mantener a los empleados comprometidos con la institución. (F1,A4,A6)	4	Asignar las funciones de los empleados en base a los términos de referencia por los cuales fueron contratados (D5,A4)
5	Incremento del valor del talento humano				
6	Malversación de fondos, por partes de los trabajadores				

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Diagrama de flujo: Reducción de índice de rotación del personal



Fuente: Elaboración propia.

Se propone estrategias motivacionales para reducir el índice de rotación de personal, los cuales son:

Tabla 5. Acciones y tareas de mejoras para superar la mala relación y comunicación, entre los altos mandos con el personal administrativo

N°	ACCIONES	TAREAS
1	DESARROLLAR CANALES DE COMUNICACIÓN MAS FLUÍDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los canales de comunicación personal, es decir mediante reuniones periódicas entre altos mandos y personal administrativo para intercambiar opiniones ideas orientadas al mejor clima laboral. 2. Utilizar la tecnología, mediante el correo electrónico, whatsapp, messenger, facebook y otros medios informáticos, para comunicar determinadas acciones relativas al trabajo que se viene ejecutando. 3. Desarrollar reuniones inter oficinas para el intercambio de opiniones y sugerencias, procurando una mejora de los procesos administrativos, que impacte positivamente en el cliente: alumno y padres de familia.
2	DESARROLLAR REUNIONES Y CHARLAS INFORMATIVAS SOBRE EL LOGRO DE RESULTADOS Y EXITOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar reuniones trimestralmente o semestralmente, sobre el logro de los resultados expuestos en el plan estratégico institucional y los planes de acciones concretas. 2. Desarrollar reuniones entre oficinas de la Universidad y los altos mandos para orientar y encaminar hacia las metas planteadas, el re-direccionamiento de los proyectos para el éxito de la Universidad.
3	VALORACION DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO EN SUS ACTIVIDADES DIARAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un manual con escalas de valoración del trabajador administrativo, a fin de que al final la puntuación le signifique una recompensa o premia por el logro individualizado de la meta u objetivo. 2. Implementar acciones que signifiquen para el trabajador administrativo un incentivo en sus remuneraciones, días libres y otros, cuyas valoraciones sean diferenciadas mensualmente.
4	DESARROLLAR PROGRAMAS DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE TRABAJADORES Y LOS ALTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de acción concreta para implementar acciones de mejoras de las relaciones laborales interpersonales. 2. Desarrollar cartillas de comunicación sobre la concientización y sensibilización a los empleados sobre las relaciones laborales al interior de la universidad.

	MANDOS DE UPSB	<p>3. Desarrollar talleres de motivación que se vinculen al compañerismo, la amistad y consejería psicológica para mejorar el clima laboral.</p> <p>4. Desarrollar reuniones periódicas para escuchar e identificar los principales problemas y conflictos que hay sobre las relaciones laborales al interior de la Universidad.</p>
5	OFRECE SERVICIOS A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	<p>1. Instalar un servicio de cafetería y comedor para los trabajadores administrativos, logrando que el trabajador no lo haga fuera de las instalaciones y manejando tiempos laborales.</p> <p>2. Instalar el servicio de internet y cabinas para que puedan acceder a ellas en horarios no laborales, motivándolo a la investigación del área en la que se desarrolla.</p> <p>3. Instala una sala para el juego la recreación y el esparcimiento para horarios no laborales y que no infieran en la productividad del trabajador.</p> <p>4. Instala un área de servicios sociales y médicos para la atención ambulatoria que no genere riesgo en el trabajador, vinculándolas a los planes de seguridad de la institución educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Acciones y tareas de mejoras los bajos niveles de salarios y pagos a destiempo, del personal administrativo

N°	ACCIONES	TAREAS
1	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE MÉRITOS	<p>1. Elaborar una directiva sobre el proceso de evaluación de méritos para los trabajadores administrativos</p> <p>2. Diseñar un cuestionario de preguntas para implementar entrevistas periódicas.</p> <p>3. Desarrollar una cartilla con los criterios de evaluación de desempeño, vinculándolos a los objetivos y metas de la institución educativa.</p>
2	GENERAR UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO	<p>1. Generar una escala de incentivos no económicos y económicos para los trabajadores administrativos, cuando se logra una meta o cumple un objetivo concreto.</p> <p>2. Incentivar al trabajador mediante una recompensa no económica adicional por puntualidad, iniciativa, responsabilidad, creatividad, dedicación y cooperación en las metas de la Universidad.</p> <p>3. Incentivar al trabajador mediante una recompensa económica por el logro de una meta que impacte positivamente en</p>

		<p>la imagen de la institución educativa.</p> <p>4. Generar empatía entre los altos mandos y los trabajadores administrativos, mediante reuniones de trabajos periódicos para identificar al trabajador o grupo de estos que estén dando más de lo que se les pide en la Universidad.</p>
3	<p>OFRECER BONOS DE CONSUMO COMPLEMENTARIOS AL SALARIO MENSUAL</p>	<p>1. Tener un fondo colectivo mediante descuento para ofrecer bonos en meses festivos, como fiestas patrias, escolaridad, navidad y aniversario de la Universidad, para que sean distribuidos de manera equitativa entre los trabajadores administrativos.</p> <p>2. Generar bonos de consumo mediante convenios entre tiendas de consumo masivo, para beneficio de los trabajadores en general.</p> <p>3. Dotar de bonos a los mejores trabajadores del mes, ofreciéndole un incentivo superior al que se le otorga regularmente de manera mensual.</p>
4	<p>PARTICIPACION EN ACCIONES DE LA EMPRESA</p>	<p>1. Permitir que los trabajadores participen en las acciones de la empresa o planes de financiamiento para aumentar el potencial de ingresos a largo plazo.</p> <p>2. Incentivar a los trabajadores al ahorro y la inversión como una opción para incrementar sus beneficios mediante el financiamiento de la Universidad.</p>
5	<p>DESARROLLAR OPORTUNIDADES DE ASCENSO CON INCREMENTO EN SUS SALARIOS</p>	<p>1. Desarrollar un programa de ascensos anuales para que los trabajadores en un porcentaje del 15% puedan aspirar a nuevos puestos que permitan ocupar mejores niveles salariales.</p> <p>2. Desarrollar campañas de meritocracia mensual, mediante actividades de desempeño para que los trabajadores muestren sus iniciativas, proyectos e innovaciones en sus respectivas áreas, y que les permita aspirar a un ascenso en su área de trabajo.</p> <p>3. Promover al trabajador que muestre un alto nivel de conocimiento en lugar de reclutar personal.</p>
6	<p>ACCIONES DE ALTERNANCIA Y ROLES ESTRATEGICOS ENTRE EMPLEADOS</p>	<p>1. Proponer a los mejores empleados administrativos a que compartan sus roles y capacidades en otras áreas que permita el aprendizaje compartido.</p> <p>2. Alternar a los empleados de alto nivel de sensibilidad y manejo del conflicto para que pueda replicar a quienes se encuentren en problemas que estén mellando el rendimiento laboral.</p> <p>3. Generar un plan de acción de alternancia, luego de un riguroso diagnóstico de las áreas estratégicas y los sistemas de evaluación valoración del trabajador administrativo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Acciones y tareas de mejoras para superar la falta de crecimiento laboral y profesional del personal administrativo

N°	ACCIONES	TAREAS
1	GENERAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA Y PROFESIONAL.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar charlas de capacitación, seminarios y talleres sobre el manejo de problemas que se dan en la Institución. 2. Desarrollar capacitaciones complementarias sobre computación e informática, gestión de negocios, procesos y otros que sean para uso personal y profesional en la institución educativa. 3. Desarrollar charlas, seminarios y talleres sobre el conocimiento de las funciones, tareas y actividades que viene desempeñando.
2	DESARROLLAR UN PROGRAMA ANTI ESTRÉS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar talleres para el manejo del estrés laboral, solución de crisis y problemas laborales cuyos efectos impactan de manera negativa en el rendimiento laboral. 2. Desarrollar paneles informativos en cada área o dirección que indiquen sobre técnicas individuales de lograr el anti estrés laboral. 3. Generar reuniones compartidas entre los trabajadores administrativos y altos mandos, para desarrollar actividades físico-corporales de recreación y relajación para lograr minimizar el estrés laboral
3	CAPACITAR A LOS GERENTES Y DIRECTIVOS QUE TENGAN RESPONSABILIDAD GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un programa anual de capacitación profesional gerencial, que contribuya a la mejora de la gestión en la dirección a su cargo. 2. Enviar a cursos, seminarios, simposios etc., a nivel nacional e internacional a los gerentes de áreas estratégicas para que se capaciten, posteriormente sea replicada con los trabajadores. 3. Desarrollar capacitaciones internas en la Universidad para los empleados administrativos que tengan responsabilidad logística y de marketing, para que contribuya con la imagen institucional de la Universidad.
4	DESARROLLO DE UN INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una encuesta entre los trabajadores administrativos a fin de conocer sus necesidades de capacitación que contemple sus necesidades personales y de trabajo.

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Diagnosticar los principales problemas de entrenamiento y capacitación a fin de aplicar el programa en las áreas o direcciones que son urgente resolver dichos problemas. 3. Analizar de manera conjunta el inventario a fin de priorizar en el programa las capacitaciones y entrenamientos que so de necesidad personal y profesional para el ejercicio de las funciones en la Universidad.
5	IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CPACITACIONES A NIVEL DEL PERSONAL Y DIRECTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar de manera compartida entre instructor y el aprendiz y la relación instrucción y aprendizaje, aplicándolo en caso específicos a fin de ver su funcionalidad a nivel operativo. 2. Evaluar mediante un examen sobre la aplicación de los programas, con la finalidad de retroalimentar y re direccionar las capacitaciones y aprendizajes adquiridos. 3. Hacer una medición del desempeño laboral mediante escalas gráficas de productividad, elección forzada y de campo comparándolas con periodos anteriores, para ver el nivel de aprendizaje y aplicabilidad de lo aprendido.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Presupuesto de capacitación

GASTO ANUAL EN CAPACITACION																
PERÍODO: 2017																
PROGRAMACIÓN MENSUAL DE GASTOS DE LA UPSB																
PLIEGO		Universidad Privada Sergio Bernales														
UNIDAD EJECUTORA		Departamento de Administración														
ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA / PROGRAMA RESPONSABLE		Departamento de Recursos Humanos														
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA																
PROGRAMA PRESUPUESTAL		Asignación de presupuesto para capacitación de personal														
ACTIVIDAD		Motivación al personal de la UPSB														
GRUPO FUNCIONAL		Regulación y Control de la Relación Laboral														
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL VIGENTE																
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL		Promover la integración y trabajo en equipo, coadyuvando a disminuir la rotación de personal														
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO		Lograr que el personal de las áreas administrativas de la UPSB se sientan motivados e identificados con nuestra organización.														
CÓDIGO	META PRESUPUESTARIA / PRODUCTO A EJECUTAR	GASTO MENSUAL	META FÍSICA ANUAL	CRONOGRAMA MENSUAL												OBSERVACIONES
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PLAN DE CAPACITACION		Acción														
1	Contratación de un Psicólogo para realizar estrategias motivacionales	1500	4,500	1,500				1,500					1,500			
2	Paseos de integración para el personal de UPSB	500	1,000					500						500		
3	Capacitaciones en centros formativos, para actualizar los conocimientos del personal	500	1,000		500					500						
4	Implementación de un diseño de puestos para nivelar los sueldos	300	300	300												
5	Elaboración de propuestas de implementación y mejora de los ambientes físicos de la UPSB	500	1,000	500					500							
6	Realización de Seminarios dirigido al personal administrativo de la UPSB	200	400			200					200					
7	Adquisición de material merchandising para el mejor desempeño de las funciones	400	800	400					400							
8	Asignación de bonos de incentivos al mejor trabajador	100	200					100							100	
TOTAL GASTO		4000	9,200													

Nota: Realizar la sumatoria vertical de productos por cada mes a nivel de la meta presupuestaria registrada.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Primera: Se definieron propuestas de estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en las áreas administrativas de la UPSB 2017, en relación a los tres principales problemas identificados, desarrollando acciones concretas que impacten no solo en la productividad de la empresa, sino también en una nueva imagen que vaya acorde a lo planteado en su instrumento de gestión. La implementación de las estrategias tienen un costo operativo, cuyo análisis no es parte de esta investigación, pero se proyecta un beneficio en el mediano y largo plazo, cuya relación se visora positivamente; asimismo, se busca reducir al menos cinco puntos anuales el índice de rotación del personal administrativo, siendo esto un avance considerable que llevaría a la institución a posicionarse mejor en el mercado de formación superior, siendo estos:

Para lograr mejorar las relaciones de comunicación entre los trabajadores y altos mandos, se debe desarrollar canales de comunicación fluida a través del uso de las tecnologías, realizar reuniones periódicas entre jefes y administrativos, charlas de motivación, etc.; valorando al trabajador en sus actividades cotidianas. -

Se deben mejorar los niveles salariales y pagos oportunos, mediante el diseño de un sistema de evaluación de méritos, con una directiva y cuestionario aplicable a los trabajadores periódicamente; se deben de otorgar bonos de consumo adicional al salario mensual.

Para superar la falta de crecimiento personal y profesional de los administrativos, se debe generar programas de oportunidades de crecimiento mediante charlas de capacitación, seminarios, cursos y otros acorde a sus laborales y funciones que desempeña, a fin de contrarrestar las renuncias repentinas de los trabajadores. Hacer reconocimientos por los objetivos logrados en función a las metas de la organización, incentivándolos económica y no económicamente; brindarles la oportunidad de participar en las negociaciones de la empresa; generarles oportunidades de ascenso mediante campañas de meritocracia. Asimismo, se debe generar acciones de alternancia y roles estratégicos, mediante la

promoción de los mejores empleados, y con una alta sensibilidad y compromiso con la empresa, generándose planes de acción de alternancia para que se planifique periódicamente su implementación una vez evaluado y valorado al trabajador administrativo.

Segunda: Se identificaron los factores que intervienen en el diseño de una estrategia de motivación que son: Concientización a los altos mandos de la empresa, creación del comité de motivación, formulación y aplicación estrategias motivacionales y evaluación y retroalimentación. En este punto, se determinaron los factores que intervienen en el diseño de las estrategias motivacionales, se vinculan a la teoría de Maslow, quien establece que la autorrealización del trabajador fundamentada en la estima personal, el factor social, la seguridad y factores fisiológicos. Se ha identificado que la mayoría de los trabajadores administrativos de la UPSB al año 2017, se encuentran desvinculados en términos de relaciones y comunicaciones con los altos mandos, sin ninguna participación en la toma de decisiones; no se cuenta en su estructura organizacional un área que gestione la motivación, mediante un comité, que se encargue de diseñar planes, programas y acciones motivacionales para el personal administrativo; se carece de un programa de estrategias motivacionales, ausentes en el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2021, que se oriente a las relaciones interpersonales, de reconocimiento al trabajador y anti estrés que facilite una buena relación laboral.

Tercera: Se definieron las causas que originan la rotación de personal, los cuales son: Mala relación y comunicación entre los altos mandos con el personal administrativo, bajos salarios injustos y pagos que se dan a destiempo y falta de crecimiento laboral para el personal administrativo.

Cuarta: Se determinó que el índice de rotación del personal en la UPSB durante el periodo 2016 - 2017, cuyo cálculo es del 36.60 % durante el periodo 2016-2017, es totalmente negativo para la institución. Esto producto de distintos factores, tales como la mala relación de comunicación entre los altos mandos y el personal administrativo, viéndose reflejado en un mal clima laboral para los

colaboradores de la institución; aunado a esto la problemática de los bajos salarios y pagos a destiempo, estas cifras oscilan entre los 800 soles y 4000 para el que tiene un cargo directivo, cuyas escalas son diferenciadas y no se ajusta a la demanda en el mercado; otro elemento causante de esta problemática son la falta de crecimiento laboral mediante planes o programas formativos, que capitalice el talento del trabajador administrativo, no se tiene formaciones continuas en las áreas del desempeño, ni menos en lo personal, todo ello conlleva a la deserción y en algunos casos a despidos por la falta de cumplimiento de objetivos y metas programadas.

RECOMENDACIONES

Primera: Para lograr que la UPSB supere los problemas expuestos, y conociendo que las principales causas que origina la rotación del personal de esta casa de estudios, se recomienda desarrollar programas de relaciones interpersonales, tanto para el personal administrativo como para los órganos de líneas, a continuación se proponen algunos talleres:

- Desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas.- Esto con el fin de alcanzar competencias conductuales en las gerencias de línea de la institución, fortaleciendo sus habilidades gerenciales y generando sinergia para vincular tanto propósitos personales como de la organización.
- Comunicación asertiva.- Para Incrementar la efectividad al comunicarse con los demás, aplicando los principios y las técnicas de la comunicación asertiva, empleando un método práctico y confiable.
- Inteligencia emocional.- Para manejar las habilidades emocionales y sociales que son necesarias para desarrollar y fortalecer nuestra propia competencia, canalizando diversas emociones al relacionarnos con los demás.
- Líderes inspiradores.- Con el objetivo de lograr que dentro de la institución, se formen líderes del cambio organizacional y se mantenga la dirección hacia los objetivos planteados por la UPSB.

Segunda: En relación a la identificación de los factores que intervienen en el diseño de estrategias de motivación, se recomienda que se generen planes de acción, para lograr mejores canales y vías de comunicación efectiva en la organización; así como adicionar en la estructura organizacional un área con un comité de motivación que diseñe e implemente estrategias motivacionales, aplicables a los trabajadores administrativos, no docentes.

Tercera: Para lograr minimizar el índice de rotación del personal de la UPSB, se requiere un sinceramiento de las escalas remunerativas de los

trabajadores, mediante un sistema de evaluación por méritos, que logre bajar la deserción y la renuncia del trabajador administrativo; a su vez, que se planifique mediante nuevos instrumentos de gestión, programas o planes de crecimiento personal y profesional o técnico de los trabajadores, evaluando su aplicación mediante el índice meta-resultado-producto.

Cuarta: Sobre las propuestas de las acciones y tareas estratégicas, se sugiere que sean discutidas con los altos mandos; mediante un brainstorming (Tormenta de Ideas), con la finalidad de que sirvan de base para planificarlas, y proponer en los instrumentos de gestión institucional.

REFERENCIAS

Tesis

Adams, S. (1968). *Teorías de motivación*. En: García, A. (2015). Disponible en <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>

Castillo, A. (2012). *Influencia de la Motivación en un alto Índice de Rotación de Personal en las Empresas No Gubernamentales de Equidad de Género de Lima Cercado, año 2011*” UCV – Trujillo-Perú.

Cerón, R. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada –FAEDIS. Pp.12-20. Bogotá-Colombia.

Cruz, J. et al. (2013). *Factores que inciden en la Rotación de personal del Hipermercado Plaza Vea en la Ciudad de Tacna, Perú 2012*”. Universidad de Tacna. Perú.

Chiavenato, I. (2007). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicios de papelería DABO SA; de UV*”. En: Razo (2010). Instituto Politécnico Nacional. p. 63. DF. México.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento Humano*. En: Can (2015). Disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>.

Dreikurs, R. (2000). *Motivación conducta y procesos*. En: Palmero (1997). Disponible en Revista electrónica de Motivación y Emoción. Vol. VIII. N°20-21. Universidad Jaime I. Valencia-España.

Domínguez & Sánchez (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A – Planta Trujillo 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú. Disponible en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf

Gonzales & Gonzales (2015). *Aplicación de un programa de Motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L de la Ciudad de Trujillo, periodo Abril-Junio del año 2015*. Universidad UPAO-Trujillo, Perú.

Herzberg, F. (1959). *Teorías de la Motivación*. En: García (2015). Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/25118_82970.pdf.

Jacho & Baquero (2014). *La motivación y su influencia en la rotación del personal de CASALIMPIA SA*. Universidad Central del Ecuador.

McClelland D. (1961). *Teoría X e Y*. En: Peña (2015). Disponible en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>.

McGregor, C. (1960). *Teoría de las necesidades aprendidas*. En: Peña (2015). Disponible en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>.

Medellín, M. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la Empresa Digitex Internacional, Sede Manizales – Caldas*. Universidad de Manizales, Colombia.

Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación de una empresa Japonesa*. IPN. UPUCSA- México.

Palmero, F. et al (1997). *Motivación: Conducta y procesos*. Revista electrónica de Motivación y Emoción. Vol. VIII. N°20-21. Universidad Jaume I. Valencia-España.

Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la*

Distribuidora de Productos Coca-Cola, de la Ciudad de Chiclayo. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.

Robbins, A. (2004). *La Motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.* Peña (2015)⁸. Universidad Pontificia de Comillas. Fac. de Ciencias Empresariales. p. 56 -102. Madrid – España. Documento virtual recuperado desde el portal web <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>.

Robbins & Judge (2009). *Motivar mediante el diseño del trabajo.* En: *Sum* (2015). Disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.

Ryan & Deci (1985). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar.* University of Rochester, p.1-16. New York - EEUU. Disponible en http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf

Urteaga, L. (2015). *La satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en mi Caja Cajamarca.* Universidad de Cajamarca – Perú.

Valdés (2005). *Teoría de la equidad de Stacey Adams.* En: Naranjo (2009). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.

Vroom, V. (1964). *Teorías de la Motivación.* En: García (2015). Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/25118_82970.pdf.

Material Electrónico

Adams, S. (1968). *Teorías de motivación*. En: García, A. (2015). Disponible en <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>

Alderfer, C. (1969). *Motivación teorías y conceptos*. En: García, A. (2015). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales>

Álvarez, M. (s.f), *Índice de rotación de personal – IRP*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>.

Castillo, J. (s.f). *Qué es el Índice de Rotación de Personal y cómo se calcula*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>.

Joseph, C. (s/f). *Importancia de la rotación del personal*. En: Cella (2007). Disponible en http://www.ehowenespanol.com/importancia-rotacion-laboral-trabajadores-empleados-info_196573/.

García, A. (2015)⁵. *Tipos de motivación: 8 fuentes motivacionales*. Disponible en <https://psicologiymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion>.

GestionPolis.com (2001)⁹. *Índice de rotación de personal*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal>.

Maslow, A. (1954). *Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow*. En: García (2015). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>.

Mobley (1982). *Rotación*. En: Gómez (2016). Disponible en

<https://wikirrh.wikispaces.com/Rotaci%C3%B3n>.

Nelson, B. (1997). *La Motivación y la gestión de la dirección*. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/motivacion-gestion-de-la-direccion>.

Obando, M. (s.f). *Índice de Rotación de Personal IRP*". Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>.

Pérez, O. (2015). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*. Disponible de <http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>.

Poma, M. (2017)⁴. *Las Motivaciones*. Documento virtual, recuperado desde el portal web <http://lamotivacionsegunleonardopoma.blogspot.pe/2017/07>.

Stoner (1996) Motivacion de personal. En: Ramírez (2012). Disponible en <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-variosautores.html>.

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL, EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA SERGIO BERNALES, 2017.		
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	<p>El presente trabajo de investigación se realiza a razón de que debido a los constantes egresos de los trabajadores, lo que se genera una gran pérdida a la organización; por lo cual, se requiere implementar estrategias motivacionales que coadyuven a la retención del talento humano con el fin de brindar al trabajador un adecuado clima laboral y para la empresa un gran beneficio económico.</p>
PROBLEMA GENERAL	<p>Definir propuestas de estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en las áreas administrativas de la UPSB 2017.</p>	
<p>¿Cuáles son las estrategias motivacionales, que permiten reducir el índice de rotación del personal en las áreas administrativas de la Universidad Privada Sergio Bernales, 2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar los factores que intervienen en el diseño de una estrategia de motivación.</p>	

	Definir las causas que originan la rotación de personal.	
	Proponer estrategias motivacionales para reducir el índice de rotación del personal.	
METODOLOGÍA		
ENFOQUE	DISEÑO	MÉTODO Y TÉCNICAS DEL ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN
Cualitativo	No experimental	Deductivo y Estrategias de Motivación

ANEXO 2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



UNIVERSIDAD PRIVADA SERGIO BERNALES

RES. N° 171- 2002 – CONAFU

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 27 de noviembre de 2017

Señores

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS

Escuela de Administración y Gestión de Empresas

Presente.-

De mi especial consideración:

Quien suscribe, Teófilo Silva Zavaleta, identificado con DNI N° 06052340, en mi calidad de Administrador de la UPSB, Filial Jesús María de la Universidad Privada Sergio Bernales - UPSB, manifiesto haber sido informado que las estudiantes: Aquije Fernandez Janet, Apolinario Sinche Patricia y Contreras Sallo Claudy, desarrollarán su trabajo de investigación de fin de carrera, para obtener el grado de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas.

Por lo expuesto, concedo autorización a las estudiantes en mención, para realizar su trabajo de investigación sobre la UPSB, otorgándoles acceso a la información necesaria para el desarrollo de sus estudios.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarles un cordial saludo.

Atentamente,

CPC. Teófilo Silva Zavaleta
Administrador General de la UPSB

ANEXO 3
FOTOS DE LA EMPRESA





ANEXO 4
TEST DE MOTIVACIÒN

ANEXO 4

TEST DE MOTIVACIÓN

Leer detenidamente cada pregunta y selecciones la alternativa que considere refleja su situación. Para ello deberá indicar uno de los siguientes números:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

¿Los medios que utiliza la institución para la evaluación de su desempeño son los más adecuados? 

¿Los beneficios económicos que recibe en la institución, satisfacen sus necesidades? 

¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mis labores? 

¿Cree que los jefes mantienen buenas relaciones interpersonales con usted? 

¿Considera que en la UPSB se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones? 

¿Recibe algún incentivo por parte de la UPSB cuando demuestra un desempeño sobresaliente? 

¿Cree usted que trabajando arduamente tendrá posibilidades de ascender de puesto en la UPSB? 

¿Me siento contento por haber contribuido en los distintos procesos del área en la que me encuentro? 

¿Le gustaría recibir talleres de capacitación respecto a los procesos que desarrolla en la institución? 