



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA LA
PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO Y ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA CARROCERA”.

**Proyecto de Investigación previo a la Obtención del Título de
Psicólogo Organizacional**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autor:

DAVID MARCELO CAHUASQUÍ RÍOS

Directora:

PHD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato – Ecuador
Mayo 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y
REDUCCIÓN DE AUSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA CARROCERA”.

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autor:

DAVID MARCELO CAHUASQUÍ RÍOS

Varna Hernández Junco, PhD.
CALIFICADORA

f _____

Aitor Larzabal Fernandez, Mtr.
CALIFICADOR

f _____

Victor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psc. Mg.
CALIFICADOR

f _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lcda. Mg.
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f _____

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f _____

Ambato – Ecuador
Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, David Marcelo Cahuasquí Ríos portador de la cédula de ciudadanía N° 1804170890 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

David Marcelo Cahuasquí Ríos

CI. 1804170890

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la mejor familia que pude tener, a mis padres por sus esfuerzos para hacer de sus hijos personas de bien, agradezco a todas las personas que han influido en mi vida para que ahora este cumpliendo mis metas y sienta que mis más grandes aspiraciones las puedo alcanzar.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mis padres quienes con su ejemplo han sido mi mejor escuela y me han inspirado a ser una persona de buenos principios; a mis hermanos quienes me han demostrado que son las personas con las que puedo contar incondicionalmente. Por último dedico con gran amor a la persona que Dios pondrá en mi camino para formar un hogar, a los hijos que tendremos y serán nuestra gran bendición, aún no los conozco, pero este y todos mis esfuerzos y logros han sido y serán para ustedes.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo el planteamiento de estrategias de motivación laboral que permitan la prevención y reducción de ausentismo y rotación de personal en la Empresa Carrocerías IMCE. La necesidad del desarrollo de esta propuesta surge de los problemas estructurales y de producción que se manifiestan en la empresa al no poder retener al personal. El desarrollo de la investigación tiene un alcance descriptivo de corte transversal; se trabaja con todo el personal de la empresa (90 personas) para conocer el nivel de motivación laboral y plantear los ejes de la propuesta: formación, incentivos y prestaciones y servicios; enfocados principalmente a las necesidades poco satisfechas como las necesidades: fisiológicas, seguridad y social, según la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow.

Palabras claves: motivación laboral, ausentismo, rotación de personal, estrategias.

ABSTRACT

The aim of this research project is to propose work motivation strategies that will help the prevention and reduction of absenteeism and staff turnover in the bus body-building company IMCE. The need to develop this proposal stems from the structural and manufacturing problems which are revealed in the company since it is unable to hold onto its staff. The development of the study has a cross-sectional descriptive reach, including all of the company's staff (90 people) in order to get to know their level of work motivation and set out the core ideas of the proposal such as training, incentives as well as benefits and services, which are mainly focused on the needs that have been poorly met such as physiological, social and safety, according to Maslow's hierarchy of needs.

Keywords: work motivation, absenteeism, staff turnover, strategies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INDICE DE CUADROS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Problema	4
1.1. Descripción del problema	4
1.2. Preguntas Básicas.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Meta de Trabajo	7
1.6. Variables	7
1.7. Delimitación funcional.....	7

CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Gestión del Talento Humano	9
2.2 Modelos de gestión del talento humano.....	11
2.3. Ausentismo laboral.....	18
2.4. La Rotación del Personal	20
2.4.1. Ventajas y desventajas de la rotación de personal	21
2.5. Motivación Laboral	23
2.5.1 Teorías de motivación laboral	25
2.5.2 Factores que inciden en la motivación laboral	31
2.6. Análisis de investigaciones sobre temas afines.....	32
CAPÍTULO III	35
METODOLOGÍA	35
3.1 Modalidad y alcance de la investigación	35
3.2 Métodos Aplicados	36
Análisis - Síntesis.....	36
Inducción - Deducción	36
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	37
Análisis Documental	37
Encuesta	37
Observación.....	37

3.4. Población y Muestra.....	37
3.5. Procedimiento metodológico empleado	38
3.6 Caracterización de la empresa Carrocerías IMCE	44
CAPÍTULO IV	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1. Cálculo del Índice de Ausentismo.....	47
4.2. Cálculo del Índice de Rotación	49
4.5 Propuesta.....	58
4.6. Valoración de la propuesta.....	63
CAPÍTULO V	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1. Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	72
Anexo III.1. Encuesta de motivación laboral.....	72
Anexo III.2. Análisis de fiabilidad y validez de contenido de la encuesta sobre la motivación laboral.....	73
Anexo III.3. Ficha de observación	76
Anexo III.4. Organigrama de la empresa Carrocerías IMCE.....	77

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Modelos de Gestión del Talento Humano.....	14
Cuadro 2.2: Definiciones de motivación según autores.....	24
Cuadro 2.3: Teorías de la Motivación.....	30
Cuadro 3.1: Procedimiento metodológico.	40
Cuadro 3.2: Operacionalización de la variable: motivación laboral	42
Cuadro 3.3: Operacionalización de la variable: Ausentismo y rotación de personal. 43	
Cuadro 3.4: Ficha de observación.	44
Cuadro 4.1: Índice de ausentismo en el período Julio – Diciembre 2014.	48
Cuadro 4.2: Datos para calcular la rotación de personal.....	49
Cuadro 4.3: Resultados de la encuesta de motivación laboral.	54
Cuadro 4.4: Resultados de la observación.	57
Cuadro 4.5: Eje de formación de la estrategia de motivación laboral.	60
Cuadro 4.6: Eje de incentivos de la estrategia de motivación laboral	62
Cuadro 4.7: Eje de prestaciones y servicios de la estrategia de motivación laboral..	63
Cuadro 4.8: Resultados de la valoración de la propuesta.....	65

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada permite conocer los factores que pueden influenciar directamente en la motivación de los trabajadores para que desistan o se ausenten de su trabajo, además existen varias empresas de la misma o similar naturaleza que pueden presentar el mismo problema y beneficiarse con la estrategia que se formula en el presente proyecto de investigación. Una vez que la estrategia sea implementada por la empresa, contribuirá a evitar el alto índice de rotación y ausentismo del personal, enfocándose en el aspecto motivacional de los trabajadores.

En el primer capítulo se explica el problema de ausentismo y rotación de personal y el impacto que tiene en la empresa. En el segundo capítulo se analiza teórica y metodológicamente los temas más importantes en relación al problema científico. En el tercer capítulo se aborda el procedimiento metodológico que se aplica para desarrollar la investigación, aspectos como: enfoque, tipo de investigación, procedimiento, así como los métodos, técnicas e instrumentos para recolectar información precisa acerca del tema de investigación. En el cuarto capítulo se analizan los resultados obtenidos según el procedimiento metodológico aplicado, el diseño y la validación de la estrategia de motivación para prevenir y reducir el ausentismo y rotación de personal, tanto por especialistas en el tema como por beneficiarios. Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

El proyecto de investigación se desarrolla debido a la necesidad e importancia de la empresa Carrocerías IMCE para que cuente con una estrategia dirigida a motivar al personal, de modo que se pueda evitar y reducir la rotación y el ausentismo laboral, ya que este problema genera incumplimientos en la producción de la empresa.

Entre los estudios realizados en relación a la rotación y ausentismo del personal se encuentra varios autores: Molinera (2006), Sáenz (2010), Vaca (2012), Carrillo (2014).

Molinera (2006) plantea que "en algunos países de la comunidad económica Europea, las enfermedades emocionales son causa de mayor absentismo laboral que cualquier otra enfermedad, con excepción de la gripe." (p.84). De este modo se puede constatar que la rotación y ausentismo existe en otros contextos donde claramente el estado de ánimo, el estrés, el desgaste emocional, entre otros, son factores que influyen directamente sobre la decisión de los trabajadores para ausentarse de sus funciones. Este autor abarca aspectos importantes de las empresas en relación a la rotación y ausentismo de personal como los costos que estos problemas generan para las empresas; el aporte más importante son nuevas técnicas para la reducción del ausentismo y rotación del personal.

Otra investigación, es la realizada por Sáenz (2010) sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa "AGRORAB" Cía.

Ltda., del Cantón Pujilí, donde indica que el capital humano, es el recurso más importante de una organización, ya que la empresa, puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, que no serán suficientes, para lograr el éxito en el mercado, puesto que las personas son quienes lograrán impulsar la empresa. El estudio realizado explica cómo se deben desarrollar los procesos de gestión del talento humano de la empresa AGRORAB para que se evite la rotación de personal, de manera que no afecte al desempeño de la empresa, la investigación es amplia teóricamente contemplando todo el proceso de gestión de talento humano, aunque no se evidencia una propuesta práctica para ejecutar en la empresa.

Vaca (2012) estudia la aplicación de un plan de incentivos y su incidencia en la rotación de personal en Carrocerías Patricio Cepeda Compañía Ltda., de la ciudad de Ambato, señala que el recurso humano, es el elemento más importante de la organización, por cuanto, es fundamental mantener su recurrencia para que la empresa sea estable en su producción, y también es importante el esfuerzo de la organización para crear situaciones favorables, de modo que los trabajadores no tengan necesidad de buscar otro trabajo; esto se logra mediante la aplicación de estrategias de motivación.

Carrillo (2014) realiza una investigación denominada "*Estrategias de gestión humana para disminuir el alto índice de rotación de personal en el área de calzado lona MTS en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.*" Las estrategias desarrolladas se basan en algunos de los subsistemas y actividades de gestión del talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento del

personal; también se propone un plan operativo para una implementación eficaz de las estrategias planteadas.

Las investigaciones mencionadas confirman la necesidad de abordar científicamente el tema, y su estudio permite constatar las metodologías aplicadas para el desarrollo de las mismas, y destacar las propuestas que han aportado a la solución de la problemática abordada en las dichas investigaciones y así evitar errores.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

La mayoría del personal que ingresa a trabajar en la empresa Carrocerías IMCE no cumple con los requisitos de formación y/o experiencia para ejecutar los diferentes cargos, pues requieren conocimientos específicos para desarrollar actividades como: soldar, pintar, manejo de máquinas cortadoras, entre otras; esto ocasiona que los trabajadores nuevos sean ubicados en áreas en las que se necesite mano de obra, lo cual genera cierto malestar al personal antiguo al tener que enseñar desde el inicio las actividades y funciones a estos trabajadores recién vinculados, de modo que prefieren molestar a los trabajadores nuevos hasta que estos decidan retirarse de la empresa, ocasionando irregularidades en el proceso de producción para el cumplimiento del trabajo planificado, mal clima laboral, entre otros. Esta situación afecta el desenvolvimiento del personal para trabajar en equipo y no logra retener al personal nuevo, generando un alto porcentaje de ausentismo y rotación de personal.

Ante esta situación problemática el problema científico que se plantea es: ¿Cómo contribuir a la disminución del ausentismo y de la rotación del personal en la Empresa Carrocerías IMCE?

1.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema se manifiesta en los altos índices de ausentismo y rotación de los trabajadores.

¿Cuándo se origina?

El problema se origina principalmente con el personal que se encuentra en áreas operativas y de producción, cuando inician sus labores en la empresa.

1.3. Justificación

La importancia de desarrollar esta investigación surge de la experiencia vivida al colaborar para la empresa y se detecta un problema real que no ha permitido que los trabajadores de la empresa Carrocerías IMCE permanezcan mucho tiempo en su trabajo, de manera que esto ha causado otros impactos dentro de la misma empresa como: mal clima laboral, atrasos en tiempos de producción, entre otros; a partir de lo cual se requiere plantear una propuesta a la dirección de la empresa que permita que

los trabajadores logren una adecuada adaptación a sus nuevos puestos de trabajo, y se vinculen de manera definitiva para colaborar en la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de motivación para la prevención y reducción del ausentismo y rotación de personal en una empresa carrocera.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre la motivación, ausentismo y rotación laboral.
- Analizar la situación de estabilidad laboral en la empresa Carrocerías IMCE para diagnosticar las causas del ausentismo y rotación de personal.
- Elaborar una estrategia de motivación para la prevención y reducción del ausentismo y rotación del personal en la empresa Carrocerías IMCE.
- Valorar la estrategia de motivación para la prevención y reducción del ausentismo del personal por criterio de especialistas de talento humano y beneficiarios de la Empresa carrocerías IMCE.

1.5. Meta de Trabajo

Meta: Disponer una estrategia de motivación para la prevención y reducción del ausentismo y rotación del personal en la empresa Carrocerías IMCE.

1.6. Variables

Las variables de la investigación son: ausentismo y rotación del personal, las cuales se medirán a través de los indicadores: índices de ausentismo y rotación del personal. La motivación laboral es otra variable que se estudia, y al realizar la operacionalización de la misma, basada en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), se obtienen indicadores como: remuneración, bonificaciones, necesidades básicas, estabilidad laboral, seguridad ocupacional, relaciones interpersonales, relaciones entre intereses personales y de la empresa, reconocimiento, autoconcepto, logro, entrega y orgullo. El proceso de operacionalización se explica en el paso # 2 del procedimiento metodológico, en el capítulo 3, cuadro 3.2 y cuadro 3.3.

1.7. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Permitirá analizar las causas de la rotación y ausentismo del personal, lo que servirá para desarrollar una estrategia de motivación que sea útil para prevenir y reducir esos problemas en la empresa Carrocerías IMCE.

- El proyecto de investigación una vez concluido permitirá aportar con una nueva perspectiva a la gerencia de las posibles opciones para lograr que el personal sea constante en su trabajo, y que se eviten los costos de contratación, entrenamiento y vinculación de personal nuevo, logrando mejores resultados en desempeño y producción.
- Servir de antecedente para nuevos trabajos de investigación en el futuro, que sean afines a este tema, o que puedan seguir desarrollando el mismo tema con una aplicación de campo o con mejoras a las mismas propuestas planteadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es crucial para cualquier tipo de organización, en sus inicios se le denomina como administración de recursos humanos, posteriormente con una visión más integradora se lo denomina administración del talento humano, y en la actualidad se conoce como gestión del talento humano a todos los procesos que debe cumplir una empresa para el beneficio mutuo de ésta, sus colaboradores y la competitividad de ambos.

Cuesta (2005) plantea que la administración de recursos humanos corresponde a un esfuerzo de la dirección para lograr mejores competencias de los trabajadores y el desempeño de la empresa, mediante programas de formación y desarrollo personal, para enfrentar los desafíos, que ponen a prueba a las organizaciones.

Rodríguez (2011) menciona que la administración del recurso humano corresponde al proceso de: planeación, organización, dirección y control de los procesos de vinculación de personal, remuneración del trabajo, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y la guía de los recursos humanos idóneos, para cada departamento de la organización.

Entre las funciones de la administración de recursos humanos según Rodríguez (2011), se encuentran: implementar y administrar políticas, programas y procedimientos para poseer una estructura administrativa eficiente, con empleados capaces de llevar a la empresa a un nivel superior de desarrollo.

Cuesta (2005) manifiesta que la importancia de los recursos humanos, se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de la empresa, las oportunidades de crecimiento de la misma y la obtención de satisfacción por cumplir en el trabajo,

De este modo se observa que los primeros aportes a la administración de recursos humanos están enfocados hacia el beneficio estricto de los intereses de la empresa, los esfuerzos de los altos rangos jerárquicos consistían en hacer que los trabajadores cumplan con sus funciones y objetivos para beneficio de la organización, sin considerar una postura que también beneficie a los trabajadores, mientras ellos cumplen con el desarrollo y cumplimiento de su trabajo.

A criterio del autor de la presente investigación, esta postura sobre la administración del recurso humano se enriquece con el transcurrir del tiempo, un ejemplo de ello es el criterio de Chiavenato (2007), quien aporta una visión incluyente e integral sobre la importancia del talento humano en la empresa, dejando de ver a las personas como recursos para alcanzar objetivos de la organización, sino como partes fundamentales que también tienen sus necesidades, deseos y metas que cumplir. Según este mismo autor, la gestión del talento humano es la nueva visión para dirigir al talento humano, el cual va más allá de cumplir funciones administrativas de recursos humanos; se

pasa de ser una área hermética y cerrada a ser una área abierta que busca el beneficio y el bienestar tanto de los trabajadores como de la empresa; así se da mayor importancia a los colaboradores y se les ve como socios de las empresas al aportar sus habilidades, experiencia, conocimientos, competencias e inteligencia, lo que da un valor agregado al trabajo que realizan. El principal activo de una organización, son las habilidades y la competencia de sus colaboradores, de manera que la gestión del talento humano siempre debe buscar la colaboración de todo el personal.

La gestión del talento humano, según Cuesta (2005), es el proceso encargado de incorporar nuevos colaboradores a la empresa, desarrollar las competencias y habilidades del personal y de crear condiciones favorables para retener a los trabajadores, se busca destacar a las personas con un alto potencial en el cumplimiento de sus funciones. La gestión del talento humano ha sido abordada por varios autores, los cuales han planteado diferentes modelos para su gestión, algunos de ellos se enuncian a continuación.

2.2 Modelos de gestión del talento humano

Existen varios modelos de gestión del talento humano, los cuales no se contradicen, al contrario, cada uno surge como un aporte nuevo a los modelos de gestión anteriores. Entre estos modelos tenemos los siguientes:

Harper y Lynch (1992) en su modelo de gestión del talento humano manifiestan que la empresa siempre tiene la necesidad de recursos humanos en cierta cantidad y

calidad, de manera que el proceso de gestión de talento humano permita satisfacer esta demanda, siguiendo una serie de actividades enfocadas a la vinculación de personal y a la evaluación del potencial de los trabajadores.

Werther y Davis (1996) por su parte proponen un modelo de gestión en el que no se plantean subsistemas o actividades para desarrollar la gestión del talento humano; sino que señalan objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales para ser cumplidos con la ayuda del departamento de recursos humanos.

Bohlander, Sherman, y Snell (2004) proponen un modelo de gestión sistematizado con ejes de trabajo que contienen actividades cuya ejecución no es rígida, ya que puede variar por varios factores como: las características de temporalidad, por políticas de la empresa, por razones externas como políticas de estado, entre otras.

Jimenez, Marcos, Arce, y Sánchez, (2005), plantean un modelo de gestión del talento humano enfocado a desarrollar el conocimiento, las actitudes y las habilidades del personal de una organización, para alcanzar los objetivos de la empresa mientras se destaca la importancia de los colaboradores mediante planes de formación y desarrollo, planes de carrera, entrenamiento, entre otros, de manera que se beneficia a la empresa en su desarrollo y buen desempeño, a la vez que se cuenta con un capital humano enfocado a la calidad en sus trabajos.

Chiavenato (2007) propone un modelo de gestión integral del talento humano en el que asume aspectos importantes de modelos anteriores, y los adapta de manera que abarquen la mayoría de los aspectos necesarios para la correcta gestión del talento

humano en una organización, de este modo plantea que el modelo de gestión debe responder a procesos y actividades en búsqueda del alcance de los objetivos de la empresa, a la vez que se incentiva al desarrollo de los colaboradores para crear óptimas condiciones de trabajo, en que ambas partes se vean beneficiadas.

Dessler (2009) opina que cada organización implementa un modelo de gestión del talento humano que le permita alcanzar los objetivos de la empresa, para lo cual se pueden apoyar en uno o en algunos de los modelos de gestión del talento humano que existen, lo importante es decidir un modelo que permita beneficiar a la empresa, a sus colaboradores y a la colectividad en general.

El beneficio para la empresa con la implementación de una gestión del talento humano se evidencia en la calidad de servicio de sus colaboradores y el mejor desempeño en sus funciones, ya sean productivos o administrativos, mejorando su productividad; es decir se alcanzan los objetivos empresariales y así una mejor imagen de la empresa de acuerdo a Alles (2005).

Según el autor, para los empleados el beneficio comienza en la mejoría de las relaciones con la empresa, logrando un óptimo ambiente de trabajo y condiciones favorables que también mejoren la calidad de vida tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Los trabajadores se sentirán motivados e identificados con la empresa, sintiéndose parte importante de ella, lo que les generará gran satisfacción de poder servir para esa institución.

Los modelos de gestión del talento humano mencionados se muestran en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Modelos de Gestión del Talento Humano

AUTOR/AÑO	MODELO DE GTH	SUBSISTEMAS	OBSERVACIÓN
Harper y Lynch (1992)	Modelo de administración de recursos humanos	Inventario de personal Análisis y descripción de cargos Plan de sucesiones Selección de personal Retribución e incentivos Evaluación del desempeño Auditoria	Este modelo de gestión aporta una serie de actividades para optimizar el talento humano, se enfoca en satisfacer la demanda de personal.
Werther y Davis (1996)	Modelo Werther y Davis	Objetivos corporativos Objetivos funcionales Objetivos sociales Objetivos personales	Este modelo de gestión no propone procesos o actividades específicas, manifiesta que lo importante es cumplir los objetivos que tienen la empresa y las personas.
Bohlander <i>et al.</i> (2004)	Modelo sistémico de gestión del talento humano	Captación Habilitación Calificación	Este modelo es una propuesta sistemática de líneas de trabajo, cuya secuencia puede variar

		Potenciación	
Jiménez <i>et al.</i> (2005)	Gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas	Competencias personales Competencias técnicas Competencias de gestión Competencias sociales	Se enfoca en las competencias que tienen todos los trabajadores de una empresa y en las cuales se debe basar una correcta gestión del talento humano
Chiavenato (2007)	Modelo de la moderna gestión del talento humano	Integración Organización Retención Desarrollo Auditoría	Es uno de los modelos más actuales que permiten tener una visión práctica sobre cómo gestionar al talento humano en una empresa.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Los subsistemas de gestión del talento humano planteados en los modelos y autores referencias anteriormente son muy similares, ya que las actividades que se deben realizar son las mismas, pero cada autor las nombra de diferente manera y las agrupa como considere conveniente en diferentes subsistemas.

Entre los subsistemas que están relacionados con el ausentismo y la rotación del personal se encuentran: el proceso de vinculación del personal, ya que si se cumple a cabalidad este proceso se reduce la probabilidad de que una persona se desvincule rápidamente de su lugar de trabajo, al realizar entrevistas a los postulantes en las que se identifique la necesidad de éstos, de mantener un trabajo estable, por un largo período de tiempo cumplimiento con sus funciones.

Según Harper y Lynch (1992) este proceso es la selección de personal, para Bohlander *et al.* (2004) es la etapa de captación y para Chiavenato (2007) es el proceso de integración. Todos estos subsistemas con diferentes nombres se refieren al hecho de ejecutar un conjunto de actividades que permitan vincular fuerza laboral a la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades de personal; en este proceso se deben analizar los requisitos para el cargo vacante o para el cargo que se cree según la necesidad de la empresa, después se realizan una serie de pruebas con el objetivo de evaluar competencias, conocimientos, experiencia, entre otros aspectos relevantes al cargo.

El proceso de retención de personal está enfocado hacia la motivación laboral de los trabajadores, y lograr que estos se mantengan por un largo tiempo en sus funciones, los subsistemas vinculados a esta actividad según los autores antes mencionados son

los siguientes: para Harper y Lynch (1992) es el subsistema de retribución e incentivos, para Bohlander et al. (2004) es el proceso de calificación del personal, y para Chiavenato (2007) son los subsistemas de retención, supervisión y desarrollo del personal; estos subsistemas se basan en retribuir a los trabajadores por el cumplimiento de su trabajo, ya sea de una manera financiera como los salarios, o de maneras no financieras como reconocimientos, beneficios sociales, entre otros; el subsistema de desarrollo según Chiavenato (2007) se enfoca en gestionar las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores, para lograr un beneficio mutuo entre la empresa y sus colaboradores, creando condiciones para que la motivación sea favorable a los trabajadores y se comprometan con la institución, de manera que se logre la constancia en el cumplimiento de sus funciones.

Para Alles (2005) la gestión por competencias permite que entre los candidatos a puestos de trabajo o a los trabajadores ya existentes en la empresa se identifiquen cualidades de gran importancia como: la actitud hacia el trabajo, la calidad y capacidad de relacionarse con otras personas, y todas las capacidades necesarias para lograr un alto desempeño, lo cual está relacionado directamente con que estas personas puedan generar motivación en sus grupos de trabajo. El proceso correspondiente a la evaluación de desempeño permite recolectar y analizar información para que la empresa identifique indicadores en los que se considere importante realizar mejoras para lograr una buena motivación de los trabajadores.

Según el autor el procedimiento de control o auditoría, permite a la empresa tener una información constante sobre varios aspectos de interés para la misma, en este caso se puede evidenciar la frecuencia o las causas por las que los trabajadores se

ausentan o se atrasan al lugar de trabajo, de manera que se puedan tomar acciones que eviten las causas que influyen en esos aspectos.

Los subsistemas de la gestión del talento humano permiten una adecuada ejecución de las actividades del departamento encargado, para que se desarrolle con normalidad el desempeño de los trabajadores en la empresa, y permita prevenir la existencia de problemas con el personal que perjudique al funcionamiento normal de la empresa o viceversa. Los problemas en que se centra la investigación son el ausentismo y rotación de personal por falta de motivación en los trabajadores, para lo que es necesario abordar cada uno de estos aspectos para entender cómo se producen y las causas por las que se originan.

2.3. Ausentismo laboral

Según Chiavenato (2007) el ausentismo laboral se refiere a las inasistencias, faltas y atrasos por parte de los trabajadores, por cualquier motivo, justificable o no, al cumplimiento de sus funciones y a las jornadas laborales establecidas; este problema según Molinera (2006), genere graves consecuencias en las empresas, como la falta de cumplimiento del tiempo de producción, generando retrasos y lo más probable es que el producto final no cumpla con los estándares de calidad esperados, este problema también incide en el volumen de producción, ya que se deberán repetir procesos para alcanzar la calidad deseada en el producto final, lo que impide que se continúe produciendo con normalidad.

Las razones para que ocurra este problema según Molinera (2006), son varias, las cuales se pueden originar desde el empleado o por causas externas a la empresa, las generadas por el colaborador son: las enfermedades comprobadas y las no comprobadas, las diversas razones de carácter familiar, las tardanzas por motivos de fuerza mayor, las faltas por motivos personales, las dificultades y problemas financieros, los problemas de transporte, la baja motivación del personal para trabajar; las causas originadas desde la empresa al no crear condiciones favorables para los trabajadores son: una mala supervisión de los trabajadores, un mal clima laboral, escasa integración del empleado a la empresa, una dirección deficiente, mala gestión del talento humano, no preocuparse por la motivación de sus colaboradores, entre otras.

Para Molinera (2006) existe una estrecha relación entre la motivación que debe generar la empresa a sus colaboradores con la productividad, así mientras más motivado se encuentra el personal, mejor será su rendimiento en el trabajo, también permite que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, logrando su constancia en el lugar de trabajo; es por esto que la motivación laboral debe considerarse como un aspecto importante en todas las empresas, ya que de esta dependerá que tanto prospere una organización, ya que se relaciona con la estabilidad de los colaboradores en las instituciones que presten sus servicios.

El ausentismo laboral es un problema que se presenta en las empresas, el cual si no se toman medidas para controlarlo, se pueden presentar inconvenientes como la separación definitiva de los trabajadores, a lo que se conoce como rotación de personal.

2.4. La Rotación del Personal

La rotación del personal para Carrillo (2001) se refiere a la fluctuación de personal en la empresa entre las contrataciones y desvinculaciones que se dan en la organización, este fenómeno puede estar condicionada por diferentes variables como: la política salarial de la institución, el tipo de supervisión que es ejercida sobre el personal, las oportunidades de progreso y el desarrollo profesional ofrecidas por la organización, el tipo y el nivel de las relaciones humanas existentes, la cultura organizacional de la empresa, los criterios de evaluación de desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas de una entidad.

Chiavenato (2007) plantea que la rotación de personal es el proceso de flujo en el cual existen salidas definitivas de personal de una empresa, y estos son reemplazados por nuevos trabajadores; las desvinculaciones de los trabajadores pueden ser por iniciativa del empleado o por iniciativa de la organización.

La rotación del personal para Casas (2002) es el total de trabajadores que se incorporan y se retiran, en relación al total de los trabajadores en un período de tiempo determinado en una organización, lo que produce una renovación frecuente en el personal de la empresa.

Se consta la similitud de criterio de estos autores con respecto a la rotación de personal, siendo importante destacar como se producen las desvinculaciones de los trabajadores, ya sea por decisión de los mismos o por iniciativa de la empresa.

Chiavenato (2007) manifiesta que la desvinculación por iniciativa del empleado se produce debido a la voluntad expresa del trabajador, para desvincularse de la organización, ya sea por insatisfacción con el trabajo, oportunidades atractivas en el mercado laboral o por motivos personales. Por iniciativa de la organización señala que ocurre cuando la parte empleadora expresa su voluntad de terminar las relaciones laborales con algún trabajador, las razones más frecuentes son: faltas graves cometidas por el empleado, recortes de personal en relación a baja producción u otra casusa, corrección de problemas de selección de personal, entre otros.

2.4.1. Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Werther (2011) manifiesta que la rotación de personal permite evitar el estancamiento de los conocimientos de los trabajadores de una empresa, de manera que pueda ser implementada como una técnica que contribuya al desarrollo de la misma, mediante la vinculación de ideas y visiones nuevas; otra ventaja se debe a que los salarios del personal nuevo serán menores que las remuneraciones del personal antiguo, pero a pesar de estas ventajas, las desventajas suelen ser mayores.

Según Pineda (2010) las desventajas de la rotación de personal son varias, y se relacionan con los costos y gastos que representan a la empresa al tener que desarrollar todos los procesos correspondientes para la desvinculación de los trabajadores, al igual que los procesos que se tienen que ejecutar para vincular personal nuevo debido a las vacantes que se generan. Entre estos gastos se identifican: el costo del tiempo utilizado por el departamento de talento humano para entrevistar a los solicitantes de empleo, preparar la prueba pre ocupacional,

psicológica y médico; además el costo que genera el proceso de entrenamiento, al utilizar el tiempo de otros trabajadores para que sean los entrenadores y supervisores.

Añade este autor que si el trabajador recién vinculado a la empresa, no tiene el conocimiento técnico para las labores que debe realizar se incurre en costos, por ejemplo de producción, lo que representa que cierta maquinaria de producción no tenga un funcionamiento constante y no rinda su producción normal, también se genera desperdicios e inutilización de materias primas y herramientas; además al no conocer los procedimientos de seguridad de la empresa existe la probabilidad de que le ocurran o que provoque accidentes de trabajo.

Las consecuencias de la rotación del personal según el autor de la presente investigación también se manifiestan en la empresa como: la falta de integración y coordinación de los grupos de trabajo, ya que este cambio constante de personal no permite que un trabajador nuevo se adapte rápidamente a sus grupos de trabajo; otra desventaja es la posibilidad de que se divulguen conocimientos importantes para la empresa, de modo que cuando un trabajador se desvincula de una empresa, este puede hacer uso de lo que ha aprendido para emplearlo en sus nuevas funciones, perjudicando a la empresa en la que trabajó anteriormente, ya que su competencia llega a conocer e implementar procedimientos y fortalezas de esta empresa y a la vez también sus debilidades.

Como una de las causas principales para que ocurran el ausentismo y la rotación del personal se identifica a la insuficiente motivación laboral, la misma se aborda a continuación.

2.5. Motivación Laboral

Las definiciones sobre la motivación laboral en su mayoría son muy similares, ya que cada definición que surge aparece como un complemento a las definiciones anteriores, Maslow (1954), Sexton (1977), McClelland (1989) y Robbins (1999), destacan las necesidades como elementos esenciales de la motivación, mientras que para Armstrong (1991), Mahillo (1996) y Chiavenato (2007), la motivación está relacionada con aspectos como: los valores y la cultura corporativa, deseos personales e interacción de la persona con determinada situación, en el cuadro 2.2 se muestran estas definiciones.

La motivación ha sido un aspecto de mucho interés entre varias disciplinas que estudian e intentan entender el comportamiento humano como: la Psicología, Sociología, la Antropología, entre otras. En el ámbito laboral la motivación se ha relacionado con la satisfacción de las necesidades que los individuos pueden alcanzar a través de su trabajo. A través del tiempo han surgido varias teorías de la motivación laboral las que aparecen con una mayor complejidad a sus anteriores, debido a la dificultad de comprender la conducta humana.

Cuadro 2.2: Definiciones de motivación según diferentes autores

Autores	Definiciones
Maslow (1954)	La motivación de un individuo está ligada a un conjunto de necesidades jerarquizadas.
Sexton (1977)	Motivación es el proceso de estimulación a una persona para que desarrolle una acción y logre la satisfacción de alguna de sus necesidades.
Mc Clelland (1989)	La motivación se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: logro, poder y afiliación
Armstrong (1991)	Consiste en mantener valores y cultura corporativa que permitan un alto desempeño de la organización.
Mahillo (1996)	Motivación es el paso previo para desarrollar una acción.
Robbins (1999)	Es el deseo de esforzarse por alcanzar las metas de la empresa, condicionado por satisfacer la necesidad individual de cada trabajador.
Chiavenato (2007)	Surge de la interacción de la persona y la situación que lo rodea, lo que determinara si el individuo se siente o no motivado.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Las teorías de motivación laboral se dividen en: teorías de contenido y teorías de procesos, las cuales se analizan a continuación.

2.5.1 Teorías de motivación laboral

Las teorías de contenido de la motivación describen que es lo que motiva a las personas a realizar su trabajo, se enfocan en analizar ciertas necesidades o grupos de necesidades que las personas desean satisfacer, entre estas teorías se encuentran: la teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow (1954), teoría de necesidades adquiridas de McClelland (1989) y la teoría de motivación ERC de Adelfer (1965).

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954) plantea que las personas responden a cinco niveles de necesidades que se deben satisfacer, las cuales son: fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización, también manifiesta que la motivación se desarrolla según el grado de satisfacción de las necesidades, las mismas que responden a una jerarquía en las cuales no se puede satisfacer una necesidad de jerarquía superior, mientras no se satisfaga una necesidad de jerarquía inferior. La presente investigación se basa en esta teoría de motivación, ya que permite identificar las diferentes necesidades que deben satisfacer los trabajadores, lo que contribuye al estudio de la motivación laboral a ser aplicado en la empresa Carrocerías IMCE, además de considerarla adecuada aún cuando no se comparta el criterio de Maslow (1954) acerca de que para escalar los niveles de la jerarquía se deba primero satisfacer completamente las necesidades del nivel inferior.

Las necesidades en orden jerárquico son:

Fisiológicas: Son las necesidades básicas, para la supervivencia del ser humano como: alimento, reproducción, entre otras, las cuales para la presente investigación están relacionadas con el sueldo o retribución en el ámbito laboral.

Seguridad: Son las necesidades enfocadas a sentirse respaldado ante peligros o amenazas, principalmente físicas; a criterio del autor en esta investigación se refiere a buenas condiciones de trabajo, contratación formal y estabilidad laboral.

Sociales: Se refiere a la necesidad que tiene una persona, de sentirse parte de un grupo, en la presente investigación se considera como el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

Autoestima: Es la necesidad del individuo de tener confianza de sí mismo, estimarse, tener un concepto positivo de sus competencias; en esta investigación corresponde a disfrutar las actividades que realiza en el cumplimiento de sus funciones de forma exitosa.

Autorrealización: Es alcanzar el desarrollo a plenitud de las capacidades de una persona en todos los ámbitos de su vida, de manera que le permita enfrentarse a nuevos retos, ser creativo, expresarse, entre otros; en la presente investigación se refiere al orgullo de su trabajo.

La teoría de Maslow es una de de las pioneras, a partir de ella se han desarrollado otras teorías de motivación, lo que demuestra que su aporte siempre será válido y servirá como referencia para el entendimiento de la motivación del ser humano; sin

embargo esta teoría también presenta algunas limitaciones como el hecho de que una persona no pueda satisfacer una necesidad superior mientras no esté completamente satisfecha la necesidad inferior; también manifiesta que a medida que se alcance una necesidad superior significa que las necesidades de orden inferior ya se encontrarán satisfechas a plenitud, lo cual es imposible, ya que una persona que se encuentre al nivel de las necesidades sociales no significa que deje de tener sus necesidades básicas o de seguridad por satisfacer.

Mc Clelland (1989) desarrolla la teoría de necesidades adquiridas en la cual define que las necesidades de los individuos se aprenden y se definen en forma cultural y social, sobre todo en la infancia temprana, pues es allí donde los sujetos aprenden parte de sus necesidades. Plantea tres factores motivacionales:

Necesidad de asociación o filiación: El ser humano necesita interactuar, socializar, desarrollar relaciones amigables con los demás compañeros de trabajo, respaldar a sus amigos, y recibir él también el apoyo y aprecio de los demás.

Necesidad de logro: La persona busca siempre retos nuevos, desafiantes, difíciles, trabajos que lo lleve a exponerse y dar su potencial máximo, logrando el respeto y elogio por la meta alcanzada, pues logra destacarse por sobre los compañeros de trabajo. Estos individuos, buscan las tareas no muy fáciles, pues sienten el poder de toma de decisiones y sus consecuencias sean positivas o negativas.

Necesidad de poder y autoridad: El individuo con necesidad de poder, desea poder influenciar en su entorno laboral, se potencializa cuando anima, enseña y ejerce

autoridad en el grupo, se encamina en la lucha por el éxito. El individuo ejerce su poder en beneficio de su grupo o equipo y por tanto en la empresa. Incrementando esto su prestigio y su fuerte influencia en el grupo, destacándose de sus similares.

Alderfer (1965) en su estudio de las necesidades agrupa a estas en una forma distinta a la presentada en la pirámide de Maslow (1954), señala tres tipos de necesidades:

Necesidad de existencia: Se enfoca en la necesidad de satisfacción y de necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, que son las que se derivan de la existencia de todo individuo.

Necesidad de relación: Considera la necesidad de la socialización, interacción, relaciones satisfactorias en un grupo, sentirse respaldado, correspondido en afecto, cubriendo así la necesidad de status.

Necesidad de crecimiento: En esta necesidad se enfoca el deseo de autorrealización, dada en el crecimiento personal, incrementando así la autoestima del individuo.

Esta teoría a diferencia de la de Maslow (1954) plantea que pueden estar en vigencia más de dos necesidades, es decir, aunque una necesidad inferior no esté completamente satisfecha, esto no impide que se tenga una necesidad de orden superior. Por otro lado, se aplica el principio de frustración-regresión cuando al no darse la satisfacción de una necesidad superior, la persona se concentra en una necesidad de nivel inferior, no privando así que más adelante se opte nuevamente por la de nivel superior. Depende de la educación, el ambiente cultural, social y familiar para dar importancia o jerarquía a la necesidad del individuo.

Las teorías de contenido son muy semejantes entre ellas ya que hablan de necesidades que todas las personas tienen y deben satisfacer; entre las diferencias se destaca que según cada autor en su teoría, agrupa a las necesidades según se crean conveniente, y el nombre de las dimensiones de necesidades varían aunque en su contenido siguen siendo semejantes.

En las teorías de proceso se analiza cómo se desarrolla el proceso de la motivación en los individuos, lo cual se origina desde las expectativas, en este caso de los trabajadores, se analizan las relaciones que van surgiendo entre la interacción de individuos y cómo influyen en la motivación de los mismos; entre ellas se encuentran: la teoría de la equidad de Adams (1965) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964); ver cuadro 2.3.

La teoría de la equidad o justicia laboral de Adams (1965) manifiesta que las personas se motivan y esfuerzan a medida que sienten satisfacción al ver los resultados de sus aportes invertidos y los logros conseguidos. Estos resultados los comparan con el esfuerzo y el logro de sus compañeros de trabajo, al ver equilibrio se sienten motivados. Este equilibrio: esfuerzo – resultado garantiza una eficiente productividad laboral.

La teoría de Vroom (1964) plantea que la motivación laboral depende de los objetivos proyectados en el trabajo y a las probabilidades de realizarlos. El trabajador se siente motivado al recibir las bonificaciones, ascensos, incrementos salariales. Esta teoría se enfoca en tres relaciones: relación esfuerzo – desempeño, relación desempeño – recompensa y relación recompensas – metas personales.

Cuadro 2.3: Teorías de la Motivación

	AUTOR/Año	TEORÍAS	ASPECTOS IMPORTANTES	OBSERVACIÓN
Teorías de contenido	Maslow (1954)	Jerarquía de las necesidades de Maslow	<p>Plantea necesidades que deben ser satisfechas en orden jerárquico, estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas • Seguridad • Sociales • Autoestima • Autorrealización 	Es una de las primeras teorías de motivación, a partir de la cual han ido surgiendo nuevas posturas y teorías, se considera una de las más importantes para lograr entender la motivación en relación a las necesidades.
	Mc Clelland (1989)	Necesidades aprendidas de Mc. Clelland	<p>Se plantean tres grupos de necesidades que impulsan la conducta humana, estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro • Poder • Afiliación 	Esta teoría surge a partir de la teoría de Maslow, pero agrupa las necesidades solo en tres grupos, los mismos que se desarrollan según la interacción del individuo con el medio.
	Adelfer (1965)	Modelo Jerárquico de Adelfer	<p>Las necesidades pueden desarrollarse de manera simultanea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Relación • Crecimiento o desarrollo personal 	Cuanto menos satisfechas están las necesidades de relación, más se las desea
Teorías de proceso	Adam (1963)	Teoría de la equidad de Adams	Las personas se motivan y esfuerzan a medida que sienten satisfacción al ver los resultados de sus esfuerzos	Considera que cuando la situación es equitativa no existe tensión alguna.
	Vroom (1964)	Teoría de las expectativas de Vroom	La motivación en un individuo en su trabajo depende de los objetivos proyectados en su trabajo y a las probabilidades de conseguir realizarlos.	Para que un individuo este motivado debe desarrollar su nivel de comportamiento y su nivel de esfuerzo.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

La organización es la encargada de crear condiciones favorables para mantener motivado al personal y para ello gestiona al talento humano; los subsistemas que contribuyen a la motivación del personal son: desarrollo del personal, prestaciones, compensaciones, beneficios sociales a los trabajadores, evaluación del desempeño, gestión de las competencias y el reconocimiento al trabajo realizado.

2.5.2 Factores que inciden en la motivación laboral

El desarrollo del personal según Siliceo (2006) es responsabilidad de la empresa, ya que se ve obligada a ser competitiva en el mercado, y esto lo logra haciendo que su fuerza laboral también sea competitiva; de este modo la organización debe esforzarse por desarrollar habilidades y competencias deseadas en los trabajadores para el presente y el futuro de la empresa. Las técnicas para lograr el desarrollo del personal son varias, las más representativas son capacitaciones que sirven para difundir conocimiento, para el mejor desempeño de las funciones o para mejorar las relaciones entre los trabajadores; también existen planes de desarrollo profesional que incentivan a los trabajadores a ampliar y perfeccionar sus habilidades en ciertas disciplinas o carreras convenientes para ellos y para la empresa; estos procesos de desarrollo implican una inversión para la empresa, ya que el beneficio es para ambas partes.

De acuerdo a Palomo (2010) las prestaciones a los trabajadores son beneficios constantes que brinda la empresa, con el fin de crear un óptimo ambiente de trabajo y ayudar a satisfacer algunas necesidades de los trabajadores, lo que a su vez permite que exista una buena motivación laboral y cumplan correctamente sus funciones.

El reconocimiento de los empleados según Casas (2002) es el objetivo principal por el cual una persona brinda sus servicios a una empresa o actividad que le genere ingresos para satisfacer sus necesidades, es así que la remuneración puede ser directamente proporcional al desempeño de sus funciones, lo que incide en la motivación del trabajador. Sin embargo, el mismo autor propone que existen otras maneras de lograr el reconocimiento a los trabajadores y no necesariamente a través de la remuneración; plantea varias ideas para reconocer y motivar al personal como: demostrar a los trabajadores que la empresa se preocupa por ellos, no solo en el aspecto laboral sino también fuera de la empresa, en su hogar, con sus familiares; también propone actividades para lograr que los trabajadores sientan que son reconocidos por el cumplimiento de sus funciones y motivados a seguir haciendo bien su trabajo; entre estas actividades se encuentran: reconocimientos verbales, selección del empleado del mes y actividades de recreación entre los trabajadores.

2.6. Análisis de investigaciones sobre temas afines

Entre las investigaciones desarrolladas sobre temas afines a la presente investigación se destacan las realizadas por: Sánchez (2009), Sáenz (2010), Sotomayor (2010), Vaca (2012) y Carrillo (2014).

Sánchez (2009) plantea en su investigación sobre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa “Sualupell Curtiduría Suárez. S. A.” en la ciudad de Ambato, en el período marzo-mayo de 2009; que el estrés es un problema creciente y con un coste personal, económico y social muy importante, además señala que el

ausentismo en esta empresa es alto, lo que afecta la productividad de la misma. Esta investigación analiza como el estrés afecta la motivación de los trabajadores y perjudican el desempeño laboral en la empresa.

Otra investigación, es la realizada por Sáenz (2010) sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda., del cantón Pujilí. Esta investigación es una referencia teórica y metodológica para el desarrollo de esta investigación, emplea el modelo de gestión de talento humano de Chiavenato (2007) en la empresa AGRORAB y demuestra cómo influye en la rotación del personal, logrando resultados positivos que permiten evitar este problema.

Sotomayor (2010) analiza la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex, distribuidora textil, de la ciudad de Ambato, manifiesta que la importancia que la empresa da a sus trabajadores mediante su modelo de gestión del talento humano se evidencia en el desempeño de los mismos, demostrando que una mala gestión conlleva a problemas como el ausentismo y la rotación del personal, lo que afecta al desarrollo y la producción de la empresa, los aportes de esta investigación fueron de referencia teórica para la elaboración de esta investigación.

Vaca (2012) estudia la aplicación de un plan de incentivos y su incidencia en la rotación de personal en Carrocerías Patricio Cepeda Compañía Ltda., de la ciudad de Ambato. En este estudio se diseña un plan de incentivos de acuerdo a la actividad de la empresa, con el objetivo de reducir la rotación del personal, basado

fundamentalmente en recursos financieros, lo cual representa una gran inversión para la empresa, considerando que cuenta con 127 trabajadores, siendo la mayoría trabajadores de procesos de producción, hace costosa la aplicación de ese plan de incentivos, a criterio del autor de esta investigación.

Carrillo (2014) realiza una investigación en la cual desarrolla estrategias de gestión del talento humano que permitan reducir el índice de rotación de personal en la planta de lona en la Industria Plasticaucho S.A. Las estrategias se desarrollan en varios ejes de acción como: ergonomía, formación y desarrollo, comunicación y ambiente de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad y alcance de la investigación

El trabajo investigativo se desarrolla mediante un enfoque mixto, cuali-cuantitativo. Cualitativo porque analiza la realidad de la empresa Carrocerías IMCE en relación a las causas del ausentismo y rotación del personal, lo que permite comprender a profundidad estas variables, el estado de la motivación laboral y a qué se deben las insatisfacciones del personal, a partir del criterio de los sujetos investigados.

Cuantitativo porque se recolecta información numérica mediante una encuesta sobre motivación laboral y se desarrolla el análisis empleando la estadística descriptiva, además se obtiene información numérica de documentos de la empresa y se emplean fórmulas para obtener los índices de ausentismo y rotación de personal.

El alcance de la investigación es descriptiva y explicativa, ya que permite identificar causas y características del ausentismo y rotación de personal, así como de la motivación de los trabajadores; y plantea una estrategia de motivación que contribuya a reducir y evitar el ausentismo y la rotación de personal.

El diseño de la investigación es no experimental, de carácter transversal, ya que se estudia la situación de la empresa relacionada al tema, en un momento único en el tiempo.

3.2 Métodos Aplicados

Entre los métodos empleados para el desarrollo de la investigación se encuentran: análisis – síntesis e inducción – deducción.

Análisis - Síntesis

Mediante el análisis se puede conocer las causas por las que los trabajadores se ausentan de su trabajo, y plantear la estrategia como propuesta para evitar y reducir la rotación y ausentismo; también se analiza las teorías y aportes de varios autores para desarrollar el marco teórico.

Inducción - Deducción

Se emplea el método inductivo para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en el cual predomina el ausentismo y la rotación de personal, mediante la deducción se plantea la estrategia de motivación en relación a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Análisis Documental

Se revisan los formatos de faltas y atrasos de la empresa Carrocerías IMCE que maneja el departamento de talento humano, para obtener información del ausentismo y rotación de personal.

Encuesta

Se aplica una encuesta diseñada por el autor en función de la operacionalización de las variables, que más adelante se explica, de modo que se pueda identificar aspectos que motivan al personal para diseñar la estrategia de motivación laboral.

Observación

Se desarrolla una ficha de observación que permite recolectar información relevante en relación a la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Carrocerías IMCE.

3.4. Población y Muestra

La empresa Carrocerías IMCE, está conformada por 90 trabajadores, 18 son personal administrativo y 72 son trabajadores operarios, por tal motivo, no es necesario extraer muestra alguna. Del total de los trabajadores 83 son hombres y 7 son mujeres que ocupan cargos administrativos; el área operativa cuenta con personas con un

nivel de instrucción básico, principalmente entre primaria y bachillerato; en el área administrativa todo el personal cuenta con título de tercer nivel.

3.5. Procedimiento metodológico empleado

La investigación se realiza a través de un proceso ordenado, organizado en 10 pasos, los cuales se explican en el cuadro 3.1, los mismos que se enfocan en alcanzar los objetivos planteados, se inicia con el primer paso en el que se procede al análisis de información científica para abordar los temas desarrollados en el marco teórico, también se estudia la metodología, los procedimientos aplicados en investigaciones anteriores para alcanzar sus objetivos y los aportes relevantes para el desarrollo de esta investigación.

En el segundo paso se desarrolla la operacionalización de la variable de motivación laboral, cuadro 3.2, y las variables ausentismo y rotación de personal, cuadro 3.3; este proceso permite transformar estas variables en aspectos que puedan cuantificarse a través de indicadores. Se procede al tercer paso, en el que se utiliza la información interna de la empresa para analizar la situación de la estabilidad laboral mediante el cálculo de los índices de ausentismo y rotación de personal en el período julio a diciembre del 2014.

En el cuarto paso se elabora la encuesta de motivación laboral basada en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), anexo III.1; en el quinto paso la encuesta es sometida a una prueba piloto y a un análisis estadístico que permita

identificar la validez de contenido y la fiabilidad de la encuesta, anexo III.2; obtenidos estos datos se realizan ajustes en la encuesta para cumplir con los parámetros de validez y fiabilidad.

En el sexto paso se procede con la aplicación de la encuesta de motivación laboral a la población de la empresa, y se continua con el paso siete en el que se realiza el análisis estadístico de la información obtenida mediante el sistema informático: IBM SPSS Statistics 20, el análisis de los resultados se desarrolla por cada indicador y dimensiones, la interpretación de estos resultados se basa en la medida de tendencia central (mediana), lo que permite describir las causas por las que se produce el ausentismo y la rotación del personal.

En el octavo paso se realiza la observación científica, anexo III.3, con la cual se recolecta información relacionada con aspectos de la conducta de los trabajadores en función de la motivación de los mismos. En el noveno paso se elabora la estrategia de motivación laboral para prevenir y reducir el ausentismo y rotación del personal, donde se atienden principalmente los resultados de la encuesta aplicada; la propuesta se compone de tres ejes de acción, explicados en el capítulo IV.

En el paso diez se valida la propuesta realizada mediante el criterio de especialistas y profesionales, atendiendo los siguientes criterios: factibilidad, suficiencia, comprensión, capacidad de solución y adaptabilidad.

Cuadro 3.1: Procedimiento metodológico.

Pasos	Actividad	Objetivo	Método	Participantes
1	Análisis de los referentes teóricos y metodológicos.	Sistematizar teórica y metodológicamente las diferentes teorías y aportes investigativos para el desarrollo del marco teórico	Análisis - síntesis	Autor
2	Operacionalización de las variables	Descomponer las variables en dimensiones e indicadores a medir	Análisis - síntesis Inducción - Deducción	Autor
3	Análisis de la estabilidad laboral en la empresa Carrocerías IMCE	Determinar el índice de ausentismo y rotación del personal	Aplicación de fórmulas	Autor
4	Elaboración de la encuesta de motivación laboral	Desarrollar un instrumento para la recolección de la información necesaria.	Análisis - síntesis Inducción - Deducción	Autor
5	Prueba piloto de la encuesta diseñada	Analizar la fiabilidad y validez de la encuesta diseñada	Alfa de Cronbach, correlción ítems-total	Autor Trabajadores

6	Aplicación de la encuesta de motivación a la población.	Recolectar información importante de los trabajadores de la empresa, mediante la contestación de la encuesta	Encuesta	Autor Trabajadores
7	Análisis e interpretación de resultados	Emplear herramientas estadísticas para el análisis de las causas del ausentismo y rotación del personal y la motivación.	Estadística descriptiva (mediana)	Autor
8	Realización de la observación científica	Recolectar información mediante una ficha de observación de aspectos relevantes a la investigación	Ficha de observación	Autor Trabajadores
9	Elaboración de la estrategia de motivación laboral	Desarrollar la estrategia de motivación laboral para prevenir y reducir el ausentismo y la rotación de personal.	Análisis – síntesis Inducción - deducción	Autor
10	Valoración de la propuesta	Valorar la propuesta por beneficiarios y profesionales.	Encuesta	Autor Beneficiarios Profesionales

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

La operacionalización de la variable de motivación laboral se desarrolla según el análisis de información bibliográfica, considerando la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (1954) y sus dimensiones, mediante lo cual se obtuvo doce indicadores los mismos que se emplean para el diseño de la encuesta de motivación laboral.

Cuadro 3.2: Operacionalización de la variable: motivación laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
Según Palomo, (2010) la motivación es lo que hace que una persona actúe de una manera determinada. Responde a la combinación de procesos fisiológicos, intelectuales y psicológicos que permiten decidir cómo actuar ante una situación determinada.	Según Maslow (1954) la motivación está relacionada con la satisfacción de las necesidades que tienen todas las personas, las cuales responden a una jerarquía determinada	Fisiológicas Seguridad Sociales Autoestima Autorrealización	Remuneración Bonificaciones Necesidades básicas Estabilidad laboral Seguridad Ocupacional Relaciones interpersonales Relación entre intereses personales y de la empresa. Reconocimiento Auto concepto Logro Entrega Orgullo	Encuesta de motivación laboral. Observación.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

La operacionalización de las variables de ausentismo y rotación laboral se desarrolla mediante el análisis de la información bibliográfica correspondiente a las definiciones y formulas propuestas por Chiavenato (2007), mediante las cuales se obtiene datos numéricos de los problemas mencionados.

Cuadro 3.3: Operacionalización de la variable: Ausentismo y rotación de personal.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TÉCNICAS
<p>Ausentismo de personal</p> <p>Según Chiavenato (2007) son las ausencias que presentan los trabajadores a la jornada de trabajo</p>	<p>Tarjetas de asistencia al trabajo donde se verificara atrasos o inasistencias</p>	<p>Índice de ausentismo</p>	<p>Análisis documental</p>
<p>Rotación de personal</p> <p>Según Carrillo (2001) son los trabajadores desvinculados de la empresa</p>	<p>Reporte de personal desvinculado mensualmente, elaborado por el departamento de Talento Humano</p>	<p>Índice de rotación de personal general.</p>	<p>Análisis documental</p>

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Cuadro 3.4: Ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Aspectos observados	Manifestación
Satisfacción con roles de remuneración quincenal	La entrega de roles de pagos genera poca expectativa en los trabajadores y conformismo al recibir dichos roles.
Comunicación con superiores	Se identifica que algunos trabajadores tienen facilidad para comunicarse con sus superiores
Existencia de incentivos	No se identifica la existencia de incentivos para los trabajadores de la empresa.
Actitud hacia el trabajo	Los trabajadores manifiestan una actitud de cumplimiento básico de sus funciones, no demuestran estar motivados, no hay entrega para cumplir con su trabajo.
Relaciones entre trabajadores	Entre los trabajadores se identifica que se realizan bromas pesadas, lo que genera cierta incomodidad y mal ambiente de trabajo; no ayudan a los trabajadores nuevos.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

3.6 Caracterización de la empresa Carrocerías IMCE

La empresa Carrocerías IMCE fue fundada en 1978 por el Sr. Ramiro Cepeda en la ciudad de Ambato, esta empresa es una industria metalmecánica encargada del diseño y construcción de carrocerías de transporte, el objetivo de la empresa desde sus inicios se ha enfocado en ofrecer un producto finalizado con alto estándares de calidad, razón por la cual se han realizado esfuerzos para ser acreditada con el

sistema de calidad ISO 9001 – 2008, lo que ha logrado destacar a esta empresa y le ha permitido posicionarse en el mercado nacional. **Fuente:** Carrocerías IMCE

La Misión de la empresa es: “Ser una empresa líder en la fabricación de carrocerías metálicas, ofrecemos soluciones para el transporte de pasajeros con productos de calidad, servicio eficiente profesional y oportuno. Generamos fuentes de trabajo, desarrollo integral de nuestros colaboradores y rentabilidad, para nuestra organización”. **Fuente:** Carrocerías IMCE

La Visión para el año 2015 es: “Habremos logrado consolidarnos como una empresa moderna, con un marcado liderazgo en el Mercado Nacional, con tecnología e innovación de nuestros productos asumiendo Responsabilidad Ambiental y Social”.

Fuente: Carrocerías IMCE

La empresa cuenta con valores corporativos como: agilidad, compromiso, cooperación, determinación, innovación e integridad; los cuales son desarrollados para sus clientes y sus colaboradores, con la finalidad de un desarrollo integral.

La estructura de la organización es lineal formal, anexo III.4, ya que mantiene un orden jerárquico, en el cual se puede destacar el proceso de gestión del talento humano, como uno de los ejes principales, así se demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo y el bienestar de sus trabajadores.

El ausentismo y rotación del personal en la empresa se evidencia en el constante trabajo del área del talento humano al repetir frecuentemente procesos de

reclutamiento y selección de personal, lo cual no permite que se desarrollen otras actividades del área de talento humano. El ausentismo y rotación de personal también se consideran un gran problema, ya que genera varios gastos para la empresa como al disponer de personal para la capacitación de los trabajadores nuevos, brindar herramientas de trabajo y equipos de seguridad laboral como: gafas, zapatos, cascos y guantes que difícilmente pueden ser utilizados por otros trabajadores o son difíciles de recuperarlos. Como causa del ausentismo y rotación del personal también se identifica baja motivación de los trabajadores para cumplir sus funciones, las relaciones entre los trabajadores son malas, ya que no se esfuerzan en trabajar en equipo o demostrar compañerismo entre ellos, especialmente con los trabajadores recién vinculados a la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza el análisis estadístico e interpretación de la información recolectada mediante la documentación de la empresa para calcular los índices de ausentismo y rotación de personal, así como por la encuesta de motivación laboral aplicada a los trabajadores. El análisis se realiza según los pasos señalados en el procedimiento metodológico explicado en el capítulo anterior.

4.1. Cálculo del Índice de Ausentismo.

El cálculo del índice de ausentismo de la empresa Carrocerías IMCE corresponde al paso tres del procedimiento metodológico, en el cual se conoce el estado actual de la estabilidad laboral en la empresa Carrocerías IMCE; en el período correspondiente al semestre de julio a diciembre del 2014, con la fórmula establecida por Chiavenato (2007)

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Horas Perdidas}}{\text{Horas que debieron ser laboradas}} \times 100$$

Índice de Ausentismo=	$\frac{\text{Horas Perdidas}}{\text{Horas que debieron ser laboradas}} \times 100$
Índice de Ausentismo=	$\frac{600}{68160} \times 100$
Índice de Ausentismo=	$0.0088 \times 100 = 0.88\%$
Índice de Ausentismo=	0.88% Es el ausentismo que existe dentro de la empresa en el periodo julio – diciembre del 2014.

Las horas no laboradas de julio a diciembre del 2014 oscilan entre 56 y 176 horas, siendo los meses de agosto y septiembre, los de mayor cuantía con 176 y 104 horas no laborados respectivamente; lo cual demuestra un índice de ausentismo de 0.88% según el Cuadro 4.1

Cuadro 4.1: Índice de ausentismo en el período Julio – Diciembre 2014.

MES	HORAS NO LABORADAS	HORAS QUE DEBIERON LABORARSE	INDICE DE AUSENTISMO
Julio	80	11520	0.69%
Agosto	176	10720	1.64%
Septiembre	104	11680	0.89%
Octubre	96	11680	0.82%
Noviembre	88	11360	0.77%
Diciembre	56	11200	0.5%
TOTAL	600	68160	0.88%

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

4.2. Cálculo del Índice de Rotación

Para calcular el índice de la rotación de personal se aplica la fórmula propuesta por Chiavenato (2007), de modo que es necesario obtener los datos del número total de los trabajadores en cada mes, para poder verificar los trabajadores que se hayan desvinculado e integrado a la empresa, en el periodo de julio a diciembre del 2014.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Personal Contratado} - \text{Personal Desvinculado}}{\text{Promedio Efectivo de la Organización}} \times 100$$

El promedio efectivo de la organización se refiere al promedio de trabajadores con los que cuenta la empresa en un periodo determinado, en este caso son seis meses de Julio a Diciembre del 2014. En este periodo en la empresa Carrocerías IMCE, según el cálculo, cuadro 4.2, se desvinculan ocho personas y se contratan seis trabajadores para cubrir esas vacantes, lo que indica que el número de desvinculaciones es mayor que las vinculaciones a la empresa.

Cuadro 4.2: Datos para calcular la rotación de personal.

MES	NUMERO DE TRABAJADORES	PERSONAL CONTRATADO	PERSONAL DESVINCULADO
Julio	72	0	0
Agosto	67	0	5
Septiembre	73	6	0
Octubre	73	0	0
Noviembre	71	0	2
Diciembre	70	0	1
TOTAL	426	6	8

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Personal Contratado} - \text{Personal Desvinculado}}{\text{Promedio Efectivo de la Organización}} \times 100$$

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{6 - 8}{426/6} \times 100 \quad ; \quad \frac{-2}{71} \times 100$$

Índice de Rotación = **-2.81%** Correspondiente a la rotación de personal en el periodo Julio – Diciembre del 2014.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

El índice de rotación de personal es **-2.81%** lo que indica que la empresa está siendo afectada por las desvinculaciones en relación al promedio efectivo de 71 trabajadores que debería tener la empresa.

Después de realizar los pasos uno, dos, tres y obtener los datos correspondientes a los índices de ausentismo y de rotación de personal en el período julio a diciembre del 2014, se procede a elaborar la encuesta sobre la motivación laboral (paso cuatro), anexo III.1, a partir de la operacionalización de la variable de motivación laboral, cuadro 3.2.

Una vez diseñada la encuesta se procede a realizar la prueba piloto, paso cinco, donde se observa que el alfa de cronbach es de 0.815, lo que significa que la encuesta de motivación laboral diseñada es fiable, anexo III.2; también se observa que ninguno de los ítems ha sido rechazado según el procesamiento de los casos en el análisis de la validez de contenido de la encuesta, a través de la correlación ítems –

total, se obtiene valores que oscilan entre ,302 y ,425 de los indicadores de la encuesta, estos indicadores se muestran en el anexo III. 1

En el paso seis una vez analizada la fiabilidad y la validez de contenido de la encuesta sobre la motivación laboral, se ajusta el mismo y se procede a su aplicación en la población de 90 colaboradores, entre personal operativo y administrativo; en el paso siete se plantea el análisis de los resultados de la encuesta aplicada, lo que se explica a continuación.

El análisis de la motivación laboral de los empleados en esta investigación corresponde a las necesidades de la pirámide de Maslow (1954), a las cuales se denomina dimensiones, y dentro de ellas se miden diferentes indicadores, las dimensiones son: *necesidades fisiológicas* y dentro de ella tres indicadores correspondientes a remuneración, bonificación y necesidades básicas; la *necesidad de de seguridad* con dos indicadores: estabilidad laboral y seguridad ocupacional; las *necesidades sociales* con dos indicadores: relaciones interpersonales y relación entre intereses personales y de la empresa; la *necesidad de autoestima* con dos indicadores: reconocimiento y autoconcepto; la *necesidad de autorrealización* con tres indicadores: logro, entrega y orgullo.

Las opciones de respuesta a las preguntas de la encuesta se basan en una escala de Likert que va desde: muy desacuerdo con valoración de (1), desacuerdo (2), poco desacuerdo (3), poco de acuerdo (4), de acuerdo (5) y muy de acuerdo (6).

Se analizan los resultados a través del uso de la medida de tendencia central mediana (Me). Para cada indicador se emplea la frecuencia f y el porcentaje %.

Según los resultados obtenidos en la encuesta de motivación laboral aplicada a los trabajadores de la empresa Carrocerías IMCE, se observa que dentro de la dimensión fisiológica el 83% de los trabajadores plantean estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) con que deberían tener una remuneración extra los trabajadores que realizan bien su trabajo, lo que concuerda con que el 44% de la población al manifestar muy desacuerdo y desacuerdo (Med 1 y 2) en que su remuneración está de acuerdo al trabajo que realizan. Del mismo modo se identifica un 38.9% de la población en desacuerdo y muy en desacuerdo con que la remuneración recibida alcance para pagar los gastos básicos de sus hogares; en esta dimensión correspondiente a la necesidad fisiológica se evidencia que la mayoría de la población manifiesta que la remuneración que reciben no está acorde al trabajo que realizan, y por ende dicha remuneración no permite satisfacer las necesidades básicas de sus hogares; este resultado es muy importante, ya que la gerencia podrá analizar acciones para mejorar las remuneraciones acorde a las actividades, de modo que permitan que los trabajadores satisfagan de mejor manera esta necesidad; estos resultados se muestran en el cuadro 4.3.

En la dimensión de seguridad se observa en el que un 84.5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que se debe informar a los empleados que la estabilidad de su trabajo se relaciona con la competitividad de la empresa en el mercado; un 74.5% de los encuestados plantean estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en considerar que su trabajo es estable; no obstante un

25.5% de los empleados señalan estar muy en desacuerdo y en desacuerdo (Med 1 y 2) en sentir que su trabajo es estable; en esta dimensión de seguridad se destaca que una cuarta parte de los trabajadores sientan no sentir que su trabajo es estable, esto significa que existe la probabilidad de que estos trabajadores puedan desvincularse de la empresa, lo que perjudicaría notablemente a los intereses de la misma, causando un gran daño, razón por la que la gerencia debe tomar medidas para evitar que ocurra este problema, estos resultados se muestran en el cuadro 4.3.

En la dimensión social (cuadro 4.4) se observa que el 80% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que cooperan para que el personal nuevo se adapte a la empresa; se observa también que un 67.7% plantean estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que realizar actividades sociales en la empresa lograría una mejor motivación de los trabajadores. Del mismo modo un 67.8% de encuestados manifiestan estar muy acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en sentirse identificados con la empresa; no obstante un 24.4% de de los encuestados afirman sentirse muy desacuerdo y desacuerdo (Med 1 y 2) con sentirse identificados con la empresa, aspecto que requiere de atención. Se identifica que la mayoría de los trabajadores ayudan al personal nuevo a adaptarse a la empresa y se sienten identificados con ella; sin embargo casi la cuarta parte de los trabajadores dicen no sentirse identificados con la organización, lo que significa que estas personas pueden estar en búsqueda de otras empresas con las cuales se sientan más identificados y puedan prestar sus servicios.

Cuadro 4.3: Resultados de la encuesta de motivación laboral.

DIMENSION	INDICADORES	
	Mejor Percibido	Peor Percibido
Fisiológica	83% en Mediana (5 y 6) Remuneración extra a los trabajadores	44% en Mediana (1 y 2) Remuneración de acuerdo al trabajo
		38.9% en Mediana (1 y 2) Remuneración abastece para los gastos básicos.
Seguridad	84.5% en Mediana (5 y 6) Se debe informar la competitividad de la empresa	
	74.5% en Mediana (5 y 6) Consideran que su trabajo es estable	25.5% en Mediana (1 y 2) Consideran que su trabajo es estable
Social	80% en Mediana (5 y 6) Ayudan a adaptarse al personal nuevo	
	67.8% en Mediana (5 y 6) Identificación con la empresa	24,4% en Mediana (3 y 4) Identificación con la empresa
	67.7% en Mediana (5 y 6) Las actividades sociales ayudan a la motivación.	
Autoestima	67.8% en Mediana (5 y6) Facilidad para sugerir como realizar mi trabajo	53.7% en Mediana (3y4) Toman en cuenta mis opiniones
	81.1% en Mediana (5 y 6) Reconocimientos individuales a los empleados	
Autorrealización	76.7% en Mediana (5 y 6) Los retos producen productividad	
	61.1% en Mediana (5 y 6) Los empleados dan lo mejor de si	22.2% en Mediana (3 y 4) Los empleados dan lo mejor de si
	76.7% en Mediana (5 y 6) Orgullo del trabajo que realizan	
TOTAL	11	6

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

En la situación problemática se afirma que los trabajadores antiguos no ayudan a los nuevos, sin embargo en los resultados de la encuesta se manifiesta lo contrario, lo que demuestra la negación de este problema por parte del personal, el cual se vuelve a evidenciar en la ficha de observación que se explica más adelante, cuadro 4.4.

En la dimensión de autoestima, cuadro 4.3, el 67.8% de los encuestados está de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que tienen facilidad para sugerir ideas de cómo realizar su trabajo; no obstante el 53.7% de los trabajadores indican estar poco desacuerdo y poco de acuerdo (Med 3 y 4), esta contradicción es muy importante ya que permite identificar que existe poca atención que la empresa tiene hacia las sugerencias y opiniones de los trabajadores, pues más de la mitad de los trabajadores sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta, para lo cual es necesario que la gerencia tome consideración de este aspecto ya que se puede provocar problemas de baja motivación en los trabajadores. El 81.1% de trabajadores indican estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que la empresa debería hacer un reconocimiento individual a los trabajadores que se destacan en el cumplimiento de sus funciones.

En la dimensión de autorrealización, cuadro 4.3, se observa que el 76.7% de los empleados manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en dos aspectos: sentirse orgullosos del trabajo que realizan y que son más productivos cuando el trabajo representa un reto para ellos; de igual manera un 61.1% manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo (Med 5 y 6) en que dan lo mejor de sí en el cumplimiento de su trabajo, no obstante el 22.2% plantean estar poco de desacuerdo y poco de acuerdo (Med 3 y 4) con este aspecto, lo que demuestra la falta de entrega

de los trabajadores para realizar su trabajo, lo que concuerda con la información recolectada mediante la ficha de observación, lo que se explica más adelante.

Se identifica que once de los indicadores son mejor percibidos por el personal, en los que se destaca los correspondientes a las dimensiones: social, autoestima y autorrealización; sin embargo en la categoría de los menos percibidos se destacan las dimensiones: fisiológica, de seguridad, social y autoestima, lo cual se interpreta como las causas del ausentismo y rotación de personal, entre las cuales tenemos: que la remuneración no está de acuerdo al trabajo que se realiza, la remuneración no permite satisfacer los gastos básicos de los trabajadores, los colaboradores de la empresa consideran que su trabajo no es estable, no se sienten identificados con la empresa y manifiestan que no se toman en cuenta a sus opiniones.

En el paso ocho del procedimiento metodológico se desarrolla la observación del comportamiento de los trabajadores en relación con aspectos relevantes para la investigación; a través de su análisis se constata que la reacción de los trabajadores al recibir los roles de pago no es de agrado y satisfacción, la comunicación de los cargos operativos con sus superiores existe pero solo pocas personas lo realizan, no existen incentivos hacia los trabajadores, en la actitud de los trabajadores no hay entrega para dar un alto rendimiento, existen problemas de disciplina entre trabajadores, en especial hacia los trabajadores nuevos, lo cual genera un ambiente poco favorable para que se relacionen entre ellos, este aspecto no se identifica en los resultados de la encuesta aplicada ya que se manifiesta que el 80% de trabajadores les gusta ayudar a que el personal nuevo se adapte a la empresa. Estos resultados se muestran en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Resultados de la observación

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Aspectos observados	Manifestación
Satisfacción con roles de remuneración quincenal	La entrega de roles de pagos genera poca expectativa en los trabajadores y conformismo al recibir dichos roles.
Comunicación con superiores	Se identifica que algunos trabajadores tienen facilidad para comunicarse con sus superiores
Existencia de incentivos	No se identifica la existencia de incentivos para los trabajadores de la empresa.
Actitud hacia el trabajo	Los trabajadores manifiestan una actitud de cumplimiento básico de sus funciones, no demuestran estar motivados, no hay entrega para cumplir con su trabajo.
Relaciones entre trabajadores	Entre los trabajadores se identifica que se realizan bromas pesadas, lo que genera cierta incomodidad y mal ambiente de trabajo; no ayudan a los trabajadores nuevos.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

4.5 Propuesta

Estrategia de motivación laboral para la prevención y reducción el ausentismo y rotación de personal en la empresa Carrocerías IMCE.

En la presente propuesta se ofrece una estrategia de motivación laboral que permita reducir y prevenir el ausentismo y la rotación del personal de la empresa Carrocerías IMCE, una vez aplicada por la organización se beneficiará a los trabajadores y a la empresa, al disminuir los costos que representan los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal; la empresa también se verá favorecida con la creación de condiciones adecuadas para un mejor desempeño y producción de la misma.

La estrategia de motivación está conformada por tres ejes de acción: Formación, Incentivos no Financieros, Prestaciones y Servicios; a la vez cada eje consta de: actividades a desarrollarse, objetivo, responsables, participantes, recursos, tiempo de ejecución y evaluación. A continuación se explican.

Eje de formación

El eje de Formación se desarrolla en relación a los resultados del análisis realizado, en el que se identifican las dimensiones que deben ser atendidas como: la dimensión fisiológica, de seguridad, y la social; además este eje contiene actividades destinadas a mejorar la satisfacción de los trabajadores en relación a las necesidades antes mencionadas, y a mejorar la motivación laboral para los colaboradores de la

empresa. Se designan responsabilidades conjuntas entre la gerencia, el departamento de talento humano y coordinadores de producción, de manera que se planifiquen detalles de la logística. Se determina la persona calificada para impartir las capacitaciones y se coordina los grupos de trabajadores de modo que no se afecte la producción de la empresa.

Las actividades a realizarse son capacitaciones que permitan mantener motivado al personal y fortalecer los vínculos entre los trabajadores para lograr un mejor desenvolvimiento en el cumplimiento de sus actividades, los temas de estas capacitaciones son: relaciones humanas, trabajo en equipo y motivación laboral. También se plantea impartir una capacitación denominada administración financiera, la cual permite brindar conocimiento a los trabajadores para que logren destinar y disponer de su remuneración de modo que puedan satisfacer sus necesidades y la de sus hogares, al mismo tiempo que economizan y puedan ahorrar una parte de sus remuneraciones; todas las capacitaciones deben ser desarrolladas en un período de un año, y deben ser evaluadas según su ejecución para conocer el impacto generado en los trabajadores, ver cuadro 4.5.

Eje de incentivos no financieros

La motivación de los trabajadores está relacionada directamente, entre otros aspectos, con los incentivos que la empresa ofrece a sus colaboradores por el cumplimiento de sus metas. Basándose en los resultados obtenidos en el análisis de la motivación se identifican las dimensiones que deben ser atendidas, estas son: social, seguridad, autoestima y autorrealización. Este eje contiene actividades destinadas a mejorar la

satisfacción de los colaboradores de la empresa en relación a las necesidades antes mencionadas, y a mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

Cuadro 4.5: Eje de formación de la estrategia de motivación laboral.

EJE DE FORMACIÓN	
OBJETIVO	Capacitar a los trabajadores para desarrollar nuevas habilidades según las necesidades de superación del personal.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Talento Humano • Jefe de producción • Coordinadores de producción
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas, • Trabajo en equipo • Administración financiera • Motivación laboral
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Trabajadores
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Recursos didácticos • Recursos logísticos
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Las capacitaciones se desarrollaran en el periodo de un año.
EVALUACIÓN	Es necesario evaluar las capacitaciones según su ejecución, para determinar el impacto generado en los trabajadores.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Para el desarrollo de este eje se designan responsabilidades conjuntas entre la gerencia, el departamento de talento humano y coordinadores de producción, y las siguientes actividades: selección y reconocimiento al empleado del mes,

reconocimientos en fechas especiales, actividades recreativas, jornadas deportivas, aniversario de la empresa, atención a los empleados en circunstancias de pérdida de seres queridos y cuando se crea conveniente, comunicación de logros de la empresa; estas actividades permitirán que el personal se sienta valorado y que sean reconocidos cuando se lo merezcan, de este modo los trabajadores se identificarán con la organización, reduciendo la probabilidad de que se desvinculen de la misma. Las actividades planteadas deben ser evaluadas para conocer el impacto que han tenido en los trabajadores, lo que puede realizarse mediante un diagnóstico de satisfacción laboral, motivación laboral o evaluaciones de desempeño, ver cuadro 4.6.

Eje de prestaciones y servicios

En el eje de prestaciones y servicios se desarrollan actividades destinadas a mejorar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores; según el análisis de los resultados las dimensiones principales a atender son: fisiológicas, de seguridad y autoestima; para el desarrollo de este eje se propone las siguientes actividades: transporte subsidiado, el cual recoge a los trabajadores en un lugar determinado para llevarlos a la empresa, con lo que se facilita a los trabajadores un medio de transporte seguro y puntual para asistir a su trabajo, de este modo se evita y se reduce los atrasos y faltas; también se influye en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa al movilizarse en el bus de la organización. Otra actividad es la asignación de una tarjeta de beneficios para que los trabajadores puedan acceder a productos de primera necesidad, medicinas y servicios médicos a precios cómodos; para el desarrollo de estas actividades se designan responsabilidades entre la gerencia

y el departamento de talento humano, de manera que se pueda decidir por la mejor opción en cuanto a posibles maneras de desarrollarlas, estas actividades deberán ser continuas para todos los trabajadores y para el personal nuevo que se vincule a la empresa, se debe evaluar la satisfacción de los trabajadores con estas actividades, ver cuadro 4.7.

Cuadro 4.6: Eje de incentivos de la estrategia de motivación laboral

EJE DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS	
OBJETIVO	Motivar a los trabajadores para que su desempeño mejore en las actividades realizadas.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Talento Humano • Jefe de Producción • Coordinadores de Producción
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y reconocimiento al empleado del mes • Reconocimientos en fechas especiales. • Actividades recreativas • Jornadas Deportivas • Aniversario de la Empresa • Atención de los empleados • Comunicación de logros de la Empresa
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Recursos didácticos • Recursos logísticos.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Se desarrollarán las actividades en el transcurso de un año
EVALUACIÓN	Se evalúan las actividades mediante el análisis de la satisfacción laboral, la motivación laboral y/o evaluaciones de desempeño laboral.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Cuadro 4.7: Eje de prestaciones y servicios de la estrategia de motivación laboral

EJE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	
OBJETIVO	Dar a conocer al trabajador todas las prestaciones y servicios que ofrece la empresa.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Talento Humano
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Tarjeta de Beneficios
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Recursos didácticos • Recursos logísticos
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Se desarrollarán de manera constante durante todo el año.
EVALUACIÓN	Se evalúa la satisfacción de los trabajadores con estos servicios.

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

4.6. Valoración de la propuesta

Las estrategias de motivación para la prevención y reducción del ausentismo y rotación del personal fue valorada por cuatro trabajadores de la empresa (beneficiarios), quienes contestan de acuerdo a su percepción sobre la propuesta planteada en relación a cinco criterios: factibilidad, suficiencia, comprensible,

capacidad de solución y adaptabilidad, en una escala de Likert con opciones de: malo, regular, bueno, muy bueno y excelente; participan dos trabajadores en cargos operativos, como pintor y soldador, con un tiempo de servicio en la empresa de 3 y 8 años respectivamente; así como dos colaboradores de cargos administrativos, la gerente administrativa y copropietaria de la empresa Carrocerías IMCE, y la Jefa del Departamento de Talento Humano, quien presta sus servicios a la empresa alrededor de 3 años.

La valoración de la propuesta también estuvo a cargo de dos personas externas a la empresa, el Sr. Sebastián Carrillo, con título de Psicólogo Organizacional, quien desempeña funciones como analista de talento humano en la Industria Plasticaucho S.A. alrededor de 3 años; también se cuenta con la colaboración de la Sra. Mónica Carvajal, con título de Ingeniera en Administración de empresas, quien presta sus servicios alrededor de 2 años en la empresa Ecuacosmetic S.A, cumpliendo funciones de Jefa del Departamento de Talento Humano.

Según los resultados obtenidos en la valoración de la propuesta se puede observar que todos los criterios analizados han sido favorables, al ser calificados entre las categorías de muy bueno y excelente, siendo los criterios de suficiencia y comprensible los mejores puntuados, con una valor de 66.6% y 100% respectivamente, demostrando que la estrategia abarca todos los aspectos necesarios para motivar al personal, además de que la estrategia y sus ejes son fáciles de comprender, lo que permite que sea viable su ejecución y contribuya a retener al personal. Estos resultados se observan en el cuadro 4.8.

Entre las sugerencias de uno de los beneficiarios, se encuentra que se debe hacer un agasajo en el día del niño o en navidad a todos los hijos de los trabajadores de la empresa, ya que esto haría que los trabajadores sientan gratitud a la empresa y mejorarían su trabajo. Entre la sugerencia del psicólogo organizacional externo a la empresa, manifiesta que sería importante crear políticas en la gestión de talento humano para que la empresa ejecute la propuesta y la mantenga en vigencia, ya que se podrá verificar el cumplimiento del objetivo a un mediano y largo plazo.

Cuadro 4.8: Resultados de la valoración de la propuesta

CRITERIOS	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno		Excelente	
				Fr	%	fr	%
Factibilidad.	0	0	0	3	50%	3	50%
Suficiencia.	0	0	0	2	33.3%	4	66.6%
Comprensible.	0	0	0	0	0	6	100%
Capacidad de solución.	0	0	0	3	50%	3	50%
Adaptabilidad.	0	0	0	3	50%	3	50%

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El análisis del ausentismo y la rotación del personal se relaciona con el estudio de la motivación laboral, lo cual se constata en diferentes investigaciones estudiadas, por lo que su atención es prioritaria.
- Existe un índice de ausentismo de (0.88%), lo que indica que el ausentismo en la empresa es muy bajo, sin embargo el índice de rotación del personal es de (-2.88%) lo que indica que la empresa está afectada por este problema y se deben tomar acciones para controlar y evitar que perjudiquen a la organización.
- El análisis de la motivación laboral permite identificar que las dimensiones: fisiológica, seguridad y social son las que cuentan con indicadores peor percibidos, lo que debe ser atendido de manera rápida por la dirección de la empresa para atenuar o eliminar la inestabilidad laboral ocasionada por estas causas. Se identifican además, que las dimensiones autoestima y autorrealización presentan indicadores en que los trabajadores manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual también debe ser atendido para que se mejore la satisfacción de estas necesidades en los trabajadores.

- La estrategia de motivación, sus ejes y actividades para disminuir y prevenir el ausentismo y rotación de personal, están enfocadas a las necesidades que los trabajadores manifiestan como peor percibidos según los resultados obtenidos, de tal manera que se tenga coherencia con los aspectos esenciales.
- La validación de la propuesta es favorable en todos sus aspectos por parte de los beneficiarios y profesionales externos, lo cual avala para que la gerencia decida la implementación de la estrategia de motivación para reducir y prevenir el ausentismo y la rotación del personal, enfocándose en mantener motivados a todos sus trabajadores, de manera que permita a la empresa encaminarse hacia un estadio superior en el desempeño de la misma.

5.2. Recomendaciones

- La empresa debe implementar la estrategia de motivación para aumentar el bienestar de sus trabajadores y lograr fidelidad de estos hacia la misma
- El desarrollo de futuras investigaciones de temas relacionados al ausentismo, la rotación de personal y estrategias de motivación laboral, deben analizar otras variables que también pueden influir como: relaciones interpersonales entre los trabajadores, estilos de liderazgo, cultura organizacional y la satisfacción laboral, ya que en el transcurso del desarrollo de esta investigación se identifica que son influyentes en la percepción de la estabilidad laboral de los trabajadores.

- La gerencia de la empresa debe atender con prioridad la indisciplina manifiesta por los trabajadores al realizar bromas de mal gusto a otros colaboradores, aspecto constatado durante la observación científica realizada, a pesar de que en los resultados del cuestionario aplicado no se refiere tal situación, se plantea por la mayoría de ellos que les agrada ayudar al personal nuevo a adaptarse a la entidad, de no atenderse esta situación pudiera desencadenar en mobbing laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. (1965). *Inequality in Social Exchange in Advances in Experimental Psychology*. New York: Berkowitz.
- Adelfer, C. (1965). *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*. Oxford University.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Madrid: Legis.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Subsistemas de la Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F: Editorial Thomson.
- Carrillo, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras* (Segunda edición ed.). Mexico D.F.: Plaza y Valdes.
- Carrillo, S. (2014). *Estrategias de gestión humana para disminuir el alto índice de rotación de personal en el área de calzado lona mts en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.* Ambato, Ecuador: Trabajo de Disertacion PUCESA.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). México D.F: Editorial Mc Graw-Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de Recursos Humanos* (Segunda edición ed.). La Habana, Cuba.

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer edición ed.). Mexico D.F, México: Pearson.
- Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: La gaceta de los negocios.
- Jimenez, A., Marcos, S., Arce, E., & Sánchez, Y. (2005). *Modelos de Gestión del Talento Humano*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lopez, M. Á., & Grandío, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. Madrid: Editorial Gesbiblo S.L.
- Mahillo, J. (1996). *Manual para padres y profesores*. Barcelona: Espasa Calpe.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y analisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Sexta edición ed.). Madrid: Editorial ESIC.
- Pineda, M. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. Morelia - Michoacan: Universidad Michiacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Séptima Edición ed.). México: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Sáenz, M. (2010). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa Agrorab Cía. Ltda.* Ambato: U.T.A.
- Sánchez, M. (2009). *El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores, en la empresa Sualupell curtiduría Suárez. S.A.* Ambato: Trabajo de Disertacion UTA.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organozación.* Mexico D.F.: Trillas.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal* (Cuarta edición ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Sotomayor, F. (2010). *La Gestion del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, en Mabetex, distribuidora textil.* Ambato: Trabajo de disertación UTA.
- Vaca, E. (2012). *El Plan de Incentivos y su incidencia en la Rotación de Personal, en carrocías Patricio Cepeda. Cía. Ltda.* Ambato: Trabajo de disertación UTA.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Werther, W. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas.* (Sexta edición ed.). México D.F: Editorial McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administracion de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo III.1. Encuesta de motivación laboral

Objetivo: Las presente encuesta no tiene ninguna calificación o asignación de valor a las personas que contestan, es exclusivamente con fines investigativos, se solicita que se responda con sinceridad y de manera clara sin tachones.

Instrucciones: A las siguientes afirmaciones responda marcando una X en las opciones de respuesta propuestas, en relación a su nivel de acuerdo con cada ítem

Preguntas	Opciones de Respuesta					
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Poco desacuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
1. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo (DF)						
2. Considera a su trabajo es estable y le da seguridad (DSG)						
3. Cuando ingresa personal nuevo le gusta ayudarles a adaptarse a sus funciones. (DS)						
4. Cuando quiere emitir opiniones o sugerencias le toman en cuenta (DAM)						
5. Los trabajadores son más productivos cuando el trabajo representa un reto (DAR)						
6. Deberían tener una remuneración extra los trabajadores que hacen bien su trabajo (DF)						
7. Se debe informar a los empleados que su trabajo se mantendrá mientras la empresa sea competitiva en el mercado (DSG)						
8. Me siento identificado con la empresa (DS)						
9. Tiene facilidad para sugerir una nueva manera de realizar mi trabajo (DAM)						
10. Muchos empleados dan lo mejor de sí en todo lo que hacen (DAR)						
11. La remuneración que recibe alcanza para pagar los gastos de su hogar como: comida, luz, agua y teléfono (DF)						
12. Siento seguridad en mi trabajo al tener un contrato formal (DSG)						
13. Las actividades sociales en la empresa y fuera de ella permitirían incrementar la motivación laboral (DS)						
14. Es importante que la empresa haga un reconocimiento individual por el trabajo bien realizado de los empleados (DAM)						
15. Me siento orgulloso del trabajo que realizo (DAR)						

Elaborado por: Cahuasquí Marcelo.

Anexo III.2. Análisis de fiabilidad y validez de contenido de la encuesta sobre la motivación laboral.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	90	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	20

Análisis de fiabilidad y validez	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo	88,11	77,716	,302	,805
2. Considera a su trabajo es estable y le da seguridad	86,69	72,308	,376	,875
3. Cuando ingresa personal nuevo le gusta ayudarles a adaptarse a sus funciones.	86,48	76,674	,398	,806
4. Cuando quiere emitir opiniones o sugerencias le toman en cuenta	87,51	77,843	,364	,827
5. Los trabajadores son más productivos cuando el trabajo representa un reto	86,48	81,259	,344	,818
6. Deberían tener una remuneración extra los trabajadores que hacen bien su trabajo	86,15	79,351	,313	,832
7. Se debe informar a los empleados que su trabajo se mantendrá mientras la empresa sea competitiva en el mercado	86,23	80,030	,374	,806
8. Me siento identificado con la empresa	86,59	84,569	,340	,815
9. Tiene facilidad para sugerir una nueva manera de realizar mi trabajo	86,70	76,123	,348	,809

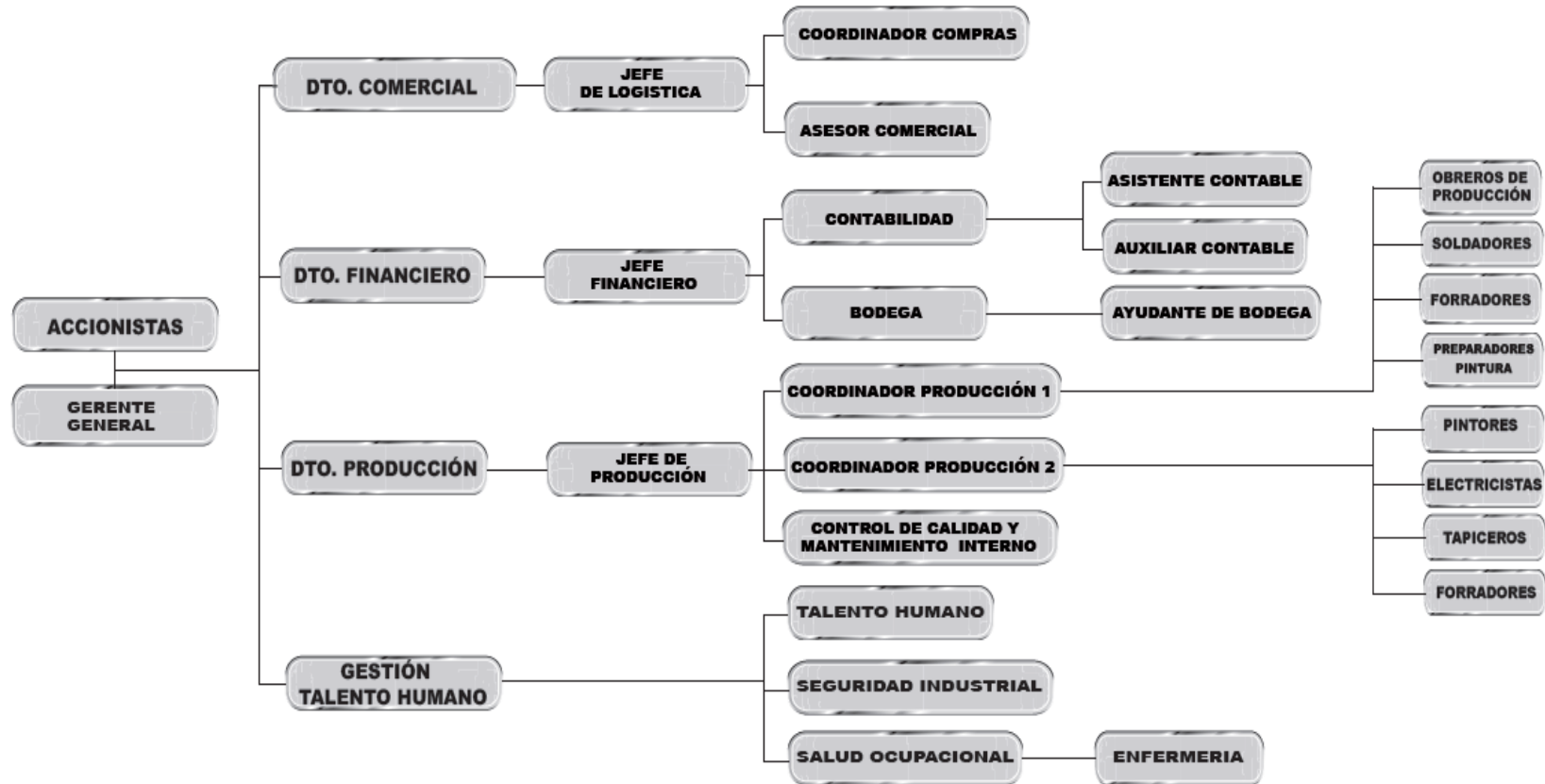
10. Muchos empleados dan lo mejor de sí en todo lo que hacen	87,06	75,752	,354	,800
11. La remuneración que recibe alcanza para pagar los gastos de su hogar como: comida, luz, agua y teléfono	88,11	71,379	,425	,828
12. Siento seguridad en mi trabajo al tener un contrato formal	86,73	81,784	,385	,804
13. Las actividades sociales en la empresa y fuera de ella permitirían incrementar la motivación laboral	86,83	80,949	,390	,807
14. Es importante que la empresa haga un reconocimiento individual por el trabajo bien realizado de los empleados	86,30	80,935	,327	,808
15. Me siento orgulloso del trabajo que realizo	86,36	77,172	,336	,891
NECESIDAD FISIOLÓGICA	87,46	74,935	,621	,820
NECESIDAD SEGURIDAD	86,55	76,887	,540	,815
NECESIDAD SOCIAL	86,63	79,788	,380	,833
NECESIDAD DE AUTESTIMA	86,84	77,431	,516	,803
NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	86,63	76,844	,547	,811

Anexo III.3. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Aspectos observados	Manifestación
Satisfacción con roles de remuneración quincenal	
Comunicación con superiores	
Existencia de incentivos	
Actitud hacia el trabajo	
Relaciones entre trabajadores	

Elaborado por: Marcelo Cahuasqui

Anexo III.4. Organigrama de la empresa Carrocerías IMCE



Fuente: Carrocerías IMCE