



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
CASO: SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS
PÚBLICAS EN EL ESTADO DE QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta
Jheny Castro Martínez

Santiago de Querétaro, Qro., Septiembre de 2007



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
CASO: SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS PÚBLICAS EN EL ESTADO DE
QUERÉTARO**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Jheny Castro Martínez

Dirigido por:

MRI. Mónica María Muñoz Cornejo

SINODALES

MRI. Mónica María Muñoz Cornejo
Presidente

M. en C. Rosalva Pichardo Santoyo
Secretario

M. en A. Francisco Ríos Osornio
Vocal

Dr. Fernando Barroqán Naranjo
Suplente

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez
Suplente

CP. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Gro.
Septiembre, 2007
México

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar los factores que motivan a los trabajadores de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP) para cambiar de empleo. La hipótesis planteada se centró en que la falta de motivación es un factor determinante en la rotación del personal de la dependencia. La investigación realizada fue de tipo explicativo. El instrumento que se aplicó fue un cuestionario que contenía 14 ítems, con un 80% de preguntas cerradas de opción múltiple y un 20% de preguntas abiertas. La muestra de la población estuvo formada por 83 empleados, seleccionados de manera aleatoria los cuales se encontraban trabajando dentro de la Secretaría. Se obtuvo información sobre la movilidad del personal. Se encontró que el 53% de la muestra ha pensado alguna vez en dejar de trabajar para en la SDUOP. El 67% se ha sentido poca motivación. La causa principal es debido a la falta de organización, y en segundo lugar el tipo de contratación ya que, el 68% de los trabajadores se encuentran trabajando por honorarios. Además, señalaron que el principal motivo para salir de la institución sería por superación personal y en segundo lugar por ganar más dinero. Para permanecer en la organización, el principal motivo se debe al deseo de superación personal, seguido por el hecho de tener trabajo.

(Palabras clave: Motivación, rotación de personal, SDUOP)

SUMMARY

The objective of this research was to identify the factors that motivate employees of the Ministry of Urban Development and Public Works (SDUOP, from its initials in Spanish) to change jobs. Our hypothesis was that lack of motivation is a determining factor in the turnover of personnel in this Ministry. Field research of the explicative type was carried out. The instrument used was a questionnaire with 14 items, with 80% closed, multiple choice questions and 20% open questions. The sampling was made up of 83 employees, chosen in an aleatory manner, that worked within the Ministry. We obtained information on personnel mobility and found that 53% of the individuals in the sampling have at some time thought about resigning from the SDUOP. 67% have experienced little motivation. The chief cause is due to the lack of organization, followed by the type of hiring policies. 68% of the employees are paid by hour and have no benefits. In addition, these people indicated that the chief motive for leaving the institution would be to better themselves; in second place, the motive would be to earn a better salary. Reasons for remaining in the organization were to improve themselves, followed by the fact of not being unemployed.

(Key words: Motivation, personnel turnover, SDUOP)

Dedicatorias

A mis padres y hermanos,
por todo su apoyo incondicional
para el logro de este objetivo.

Agradecimientos

Le doy las gracias a mi escuela y a mis profesores durante toda esta etapa. De manera muy especial a mis asesoras por haber dirigido la elaboración de esta Tesis con tanta dedicación.

Así mismo, a la M. en Arq. Diana García Cejudo por su valiosa ayuda y sobre todo por su amistad.

Y a todos los que colaboraron para la realización de la misma.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vii
Índice de figuras	viii
INTRODUCCIÓN	1
I. Fundamentación del tema de investigación	3
1.1 Descripción del problema.	3
1.2 Identificación del Problema	4
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Ubicación del tema de estudio	5
1.5 Objetivo de la investigación	5
II. La Secretaría De Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP)	6
2.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 Atribuciones de ley	8
2.3 Misión de la dependencia	10
2.4 Objetivos de la dependencia	10
2.5 Estructura orgánica	13
III. Rotación de personal y motivación	17
3.1 Rotación de personal	17
3.1.1 Definición.	19
3.1.2 Causas fundamentales	22
3.1.3 Costo de la rotación.	24
3.1.4 Como frenar su avance	25
3.2 Motivación	26
3.2.1 Concepto	28
3.2.2 Ciclo Motivacional	29
3.2.3 Tipos de Motivación	32
3.2.4 Factores vinculados	39
3.2.5 Cómo vincular al trabajador	40
IV. Metodología	41
4.1 Tipo y diseño	41
4.2 Técnica de investigación utilizada	41
4.3 Hipótesis de trabajo	42
4.4 Variables	42

4.5 Población y muestra	42
4.6 Procesamiento de datos	43
V. Análisis de resultados	44
DISCUSIONES	59
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
APÉNDICE	69

Índice de cuadros

Cuadro		Página
3.1	Modelo básico de Motivación de Rabuñal	30
3.2	Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad de Rabuñal	31
3.3	Ciclo motivacional con frustración o compensación de Rabuñal	32
3.4	Factores motivadores	33
3.5	Factores higiénicos	34
3.6	Factores motivacionales	35
4.1	Tamaño de la muestra	43

Índice de figuras

Figura		Página
5.1	Pregunta 1 ¿Cuál es su edad?	45
5.2	Pregunta 2 ¿Cuál es su escolaridad?	46
5.3	Pregunta 3 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la SDUOP?	47
5.4	Pregunta 4 ¿Cuál es su tipo de contratación?	48
5.5	Pregunta 5 ¿Ha pensado alguna vez en dejar de trabajar para la SDUOP?	49
5.6	Pregunta 6 ¿Por qué motivo dejaría de trabajar en la Secretaría?	50
5.7	Pregunta 7 ¿Cómo lo motivan en la SDUOP para seguir trabajando en la misma?	51
5.8	Pregunta 8 ¿Existe alguna causa que lo haga sentirse poco motivado para trabajar en la Secretaría?	52
5.9	Pregunta 9 ¿Cuál sería una de esas causas?	53
5.10	Pregunta 10 ¿Cuáles son sus metas en la SDUOP?	54
5.11	Pregunta 11 ¿Qué le gustaría aprender dentro de la Secretaría?	55
5.12	Pregunta 12 ¿Por qué?	56
5.13	Pregunta 13 ¿La Secretaría le ha dado cursos de capacitación?	57
5.14	Pregunta 14 ¿Qué opinión tiene de su jefe?	58

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los temas que más interesa a las personas dedicadas a la toma de decisiones es el relacionado con el factor humano más que con el factor tecnológico, de procesos de producción o administrativos.

En ocasiones, tanto los conflictos laborales como los descontentos, el bajo rendimiento, la corrupción y la desmotivación son materias no delegables donde la mayoría de veces el dinero no es la mejor solución al problema.

Frente a esto, resulta importante conocer el sentir del empleado respecto a sus condiciones de trabajo.

La rotación de personal (o movimiento de empleados) puede perjudicar la productividad de una organización y con frecuencia es un síntoma de otros problemas.

El tomar conocimiento de las razones que inducen a los trabajadores a dejar el empleo, puede darle al directivo un margen favorable para el mejoramiento de las relaciones laborales.

La salida de trabajadores puede ser un síntoma de otros problemas, especialmente la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo. Las medidas que se tomen para prevenirla van a beneficiar también otras áreas de operación. La rotación de personal es costosa en términos de tiempo y esfuerzo requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo.

Los gerentes tienen muchas herramientas a su disposición para combatir el movimiento no deseado de personal. El mantener entrevistas de salida con aquellos que se van puede ayudar a determinar si existen áreas con problemas específicos, para su observación y mejoramiento. Igualmente la conducción de encuestas de

satisfacción laboral. Estas últimas requieren seguimiento ya que no hay nada peor que ignorar las recomendaciones de los empleados.

Con un índice menor de rotación, se podrá tener un mejor control de personal, con gente motivada, satisfecha y comprometida, que logrará que la empresa tenga mejores resultados en sus operaciones.

Para este estudiar las causas que originan la Rotación de Personal se investigó a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado de Querétaro.

Dentro de dicha dependencia existe el Departamento de Proyectos, el cual está compuesto por 21 elementos; y este es el encargado de elaborar los proyectos ejecutivos de obra de su competencia, desde los estudios preliminares hasta la integración y establecimiento de las normas y especificaciones de construcción de cada una, para su correcta programación y ejecución.

En dicho departamento se observó que, durante el periodo comprendido por los meses de enero-junio del 2006, se estaba presentando una baja de personal al mes, lo que llevó a querer estudiar las causas probables que estaban ocasionando la rotación de personal.

Así mismo, se observó que la rotación de personal no era exclusiva del Departamento de Proyectos, sino que también se estaba presentando en toda la Secretaría.

Con el presente trabajo se pretendió identificar la causas que llevan a la rotación de personal dentro de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras y los factores que motivan a los trabajadores para cambiar de empresa, ya que la situación constituye un rasgo característico, lo que repercute desfavorablemente.

I. Fundamentación del tema de investigación

En el presente capítulo se analiza la problemática bajo la cual se desarrolló el tema de estudio.

1.1 Descripción del problema

De acuerdo con Reyes (2001) se sabe que el personal dentro de las organizaciones es el factor más importante, por lo tanto, hay que saber aprovecharlo al máximo y para ello se debe conocer que tan motivado está dentro de su empresa ya que ello se ve reflejado en la estabilidad laboral y el compromiso que tiene el trabajador para con la organización a la que pertenece.

Cuando no existe dicha estabilidad la organización sufre problemas que afectan su desempeño y es necesario entonces identificar las causas que conllevan a una alta rotación de personal.

Así mismo, se señala que la rotación desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos.

El costo de la rotación de personal es alto para cualquier empresa considerando sólo los siguientes gastos:

- a. Autorización de un nuevo empleado,
- b. Costo de localización de candidatos,
- c. Tiempo para entrevistar a candidatos,
- d. Costo de exámenes,
- e. Papeleo para colocarlo en la nómina,
- f. Costos de capacitación y entrenamiento.

Para este estudio se analizó, con base en lo anterior, a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado de Querétaro la cual es el órgano encargado de ordenar los asentamientos humanos, regular el desarrollo urbano, proyectar y ejecutar las Obras Públicas del Estado y, su misión es trabajar unidos pueblo y gobierno de Querétaro propiciando el desarrollo sustentable para facilitar el bien común, por medio del ordenamiento y regulación del desarrollo urbano; así como la ejecución de las obras de infraestructura y de conservación del patrimonio cultural edificado.

Dentro de dicha dependencia se encontró un índice de rotación de personal superior al 2% de acuerdo a los estándares establecidos dentro de una auditoria administrativa.

1.2 Identificación del Problema

De acuerdo con Chiavenato (2000) si el índice de rotación de personal es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización pero si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa.

Por lo tanto, el índice ideal, permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

De acuerdo a lo anterior surge la interrogante ¿Qué factores influyen en la motivación del personal de la SDUOP para cambiar de trabajo?

1.3 Justificación de la investigación

El presente trabajo será útil para generar contribuciones que permitan identificar algunas de las causas que motiva o no a los trabajadores a cambiar de empleo y su relación con la rotación de personal de la SDUOP en el Estado de Querétaro.

Así mismo, señalar en términos generales algunas recomendaciones al problema que se presenta en la dependencia.

1.4 Ubicación del tema de estudio

Quintero (2006) se refiere a la administración de recursos humanos como un proceso administrativo el cual es aplicado al aumento y conservación del trabajo, la habilidad, el bienestar, la sabiduría, las capacidades, etc., de los miembros de la empresa en beneficio de la persona, de la propia empresa y del país.

Señala además, cuatro principales propósitos de los recursos humanos:

- De asociación. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- Empresariales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- Eficaces. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- Personales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

1.5 Objetivo de la investigación

Identificar qué factores motivan al personal de la dependencia para cambiar de empleo.

II. La Secretaría De Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP)

Para enfrentar los retos de la modernización administrativa del Estado, el Ejecutivo Estatal elabora una planeación democrática del desarrollo como deber público y derecho social, mediante la discusión, debate, diálogo, intercambio de opiniones y compilación de propuestas; buscando reflejar la diversidad de los intereses sociales y conjugar las previsiones socio - demográficas del crecimiento social.

Dicha planeación se encuentra reunida en el plan Estatal de Desarrollo de Querétaro 1998-2003, el cual define estrategias, objetivos y políticas de desarrollo en los ámbitos sociales, culturales, deportivos, de salud y seguridad, entre otros; teniendo prioridad la población más desfavorecida. Corresponde a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas atender y dar respuesta inmediata a las necesidades de infraestructura social expuestas por la población, así como a requerimientos e instrucciones del Gobernador.

2.1 Antecedentes Históricos

De acuerdo al Manual de Organización de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado de Querétaro, con fecha de actualización Agosto 2006 publicado en la página del Gobierno del Estado, se desprenden los siguientes antecedentes.

El 28 de octubre de 1937, durante el gobierno del C. Coronel Ramón Rodríguez Familia, fue publicado en el diario oficial del Estado "La Sombra de Arteaga" la instauración de una nueva Dependencia, denominada Junta de Mejoras Materiales, encargada de apoyara al poder Ejecutivo con el objeto de ejecutar obra pública, siendo principalmente encargada de la construcción y mantenimiento de las banquetas, aceras, jardines y campos deportivos.

El 5 de Octubre de 1939, en el gobierno del C. Noradino Rubio, se publica en el Diario Oficial, la creación del Departamento de Comunicaciones y Obras Públicas, auxiliar del poder Ejecutivo, sin embargo, no se especifican sus funciones.

Cuatro años más tarde, el 30 de septiembre de 1943, bajo el decreto número 7 publicado en "La Sombra de Arteaga", desaparece el Departamento de Comunicaciones y Obras Públicas.

El 21 de octubre de 1976, se establece la Ley para Desarrollo Urbano del Estado de Querétaro, cuyo objetivo es normar el ordenamiento en la planeación, institución, mantenimiento, progreso y desarrollo de los centros de población, además de establecer racionamientos, usos, reservar y destinos de áreas y predios dentro del Estado.

El 1979, se instituye la Dirección General de Planeación y Urbanismo, órgano dependiente del Ejecutivo, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas establecidas en la Ley para Desarrollo Urbano del Estado de Querétaro, no obstante, para el 8 de marzo del mismo año se modifica a Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado y a Dirección de Asentamientos Humanos. El 20 de diciembre de 1979 durante el Gobierno del C. Rafael Camacho Guzmán, la Dirección cambia su nombre a Secretaría de Obras Públicas y Urbanismo.

El 7 de octubre de 198 durante la administración del Lic. Mariano Palacios Alcocer, se publica un decreto que reforma las funciones cambiando el nombre a Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, en base a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro y a la modernización de la estructura administrativa.

El 4 de agosto de 1988, se incorpora a la Secretaría la Dirección de Ecología, para poder cumplir con las normas referentes a la preservación y

restauración del equilibrio ecológico, por tal motivo cambia su denominación a Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología.

El 9 de abril de 1999, durante el Gobierno del C. Ing. Ignacio Loyola Vera, se publica en el Diario Oficial el artículo segundo transitorio de la Ley que Adiciona, Reforma y Deroga diversas Disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública, para desaparecer la Dirección de Ecología y cuyos ordenamientos se referirían a la Secretaría de Desarrollo Sustentable, en materia de preservación y restauración de la ecología y el ambiente, por tal motivo se modifica la denominación de la institución a Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas

2.2 Atribuciones de ley

Las atribuciones mencionadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública, en su Capítulo Tercero, De la competencia de las Dependencias del Ejecutivo, señalan:

Artículo 24. - La Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas es el órgano encargado de ordenar los asentamientos humanos, regular el desarrollo urbano, proyectar y ejecutar las obras públicas del Estado y le corresponde el despacho de los siguientes asuntos: (Ref. P.O. 9-IV-99).

I.- Promover y vigilar el equilibrado desarrollo de las diversas comunidades y centros de población del Estado, mediante una adecuada planificación y zonificación de los mismos;

II.- Formular, revisar y ejecutar el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, así como el Plan Estatal de Vivienda;

III.- Elaborar y vigilar el cumplimiento de los planes directores;

IV.- Vigilar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de construcción y desarrollo urbano;

V.- Participar en la realización de los programas de vivienda y urbanización;

VI.- Proyectar, ejecutar, mantener y operar, en su caso directamente o por adjudicación a particulares, las obras públicas que no sean de la competencia de otra dependencia;

VII.- Prestar asesoría y trabajar en forma coordinada con los Ayuntamientos de la entidad, con las dependencias y entidades del Ejecutivo Federal, en la realización de obras públicas y demás actividades relacionadas con los asentamientos humanos;

VIII.- Participar de manera coordinada con la Secretaría de Desarrollo Sustentable y la Comisión Estatal de Aguas en la formulación y operación de programas, proyectos y acciones específicas para el abastecimiento y tratamiento de aguas y la prestación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado y pluvial; (Ref. P.O. de 9-1V-99);

IX.- Supervisar los proyectos o trabajos de conservación de las obras públicas del Estado;

X.- Derogada. P.O. de 9-1V-99

XI.- Las demás que señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado.

2.3 Misión de la dependencia

Así mismo, el Manual de Organización establece como Misión de la SDUOP:

Trabajar unidos pueblo y gobierno de Querétaro propiciando el desarrollo sustentable para facilitar el bien común, por medio del ordenamiento y regulación del desarrollo urbano; así como el ordenamiento, regulación y ejecución de las obras de infraestructura y de conservación del patrimonio cultural edificado.

2.4 Objetivos de la dependencia

Dentro del Manual de la Secretaría se desprenden los siguientes objetivos:

Concertar y coordinar las acciones derivadas de la participación del sector, en el ámbito federal, estatal y municipal; así mismo por parte del sector privado y social involucrados en los planes y objetivos de la Secretaría.

Coordinar las acciones correspondientes con aquellos organismos descentralizados que actúen bajo la esfera de competencia y por delegación expresa del Ejecutivo.

Elaborar planes, programas y presupuestos en materia de desarrollo urbano, obras públicas y sitios y monumentos; ajustándose a las políticas, objetivos y prioridades señalados en los planes que establezca el Gobierno del Estado en el ámbito estatal, sectorial y regional de desarrollo urbano, rural, social y económico a corto, mediano y largo plazo y de acuerdo con los recursos asignados a los mismos.

Supervisar, evaluar y llevar a cabo el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, los planes de centros de población estratégicos, los planes y programas encaminados a regular la tenencia de la tierra y el uso racional del suelo urbano, los planes reguladores de las ciudades y pueblos y el plan de ordenación de zonas conurbanas.

Desarrollar y ejecutar la planeación técnica con base a los requerimientos de infraestructura básica, bajo un enfoque de desarrollo urbano sustentable, a través de la expedición de usos de suelo y dictámenes para desarrollos habitacionales.

Ejecutar la obra pública estableciendo prioridades de acuerdo a las demandas de la sociedad, los objetivos institucionales del Plan Estatal de Desarrollo y las políticas establecidas por el Ejecutivo del Estado, realizando por contrato y administración las obras de Gobierno del Estado, en base a la normatividad aplicable.

Coadyuvar a la preservación y restauración del equilibrio ecológico y protección del medio ambiente, a través de la celebración de convenios con organismos federales, estatales y municipales con el fin de establecer criterios y lineamientos en materia de obra pública y desarrollo urbano.

Proporcionar asesoría e información en materia de desarrollo urbano, obra pública y sitios y monumentos a organismos federales, estatales y municipales, para consensar los datos y que sean congruentes.

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones dictadas en materia de desarrollo urbano, obra pública y sitios y monumentos, para uniformar criterios.

Proveer a la población de infraestructura de obra que cubra las necesidades en materia de educación, salud, cultura, asistencia social, deporte y recreación, y permita el desarrollo y crecimiento del Estado de Querétaro mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Contribuir con la Secretaría de la Contraloría y la Oficialía Mayor en materia de simplificación y mejora administrativa, a través de programas internos de revisión a la estructura y a los procesos de trabajo a fin de garantizar una respuesta congruente con los compromisos de la población.

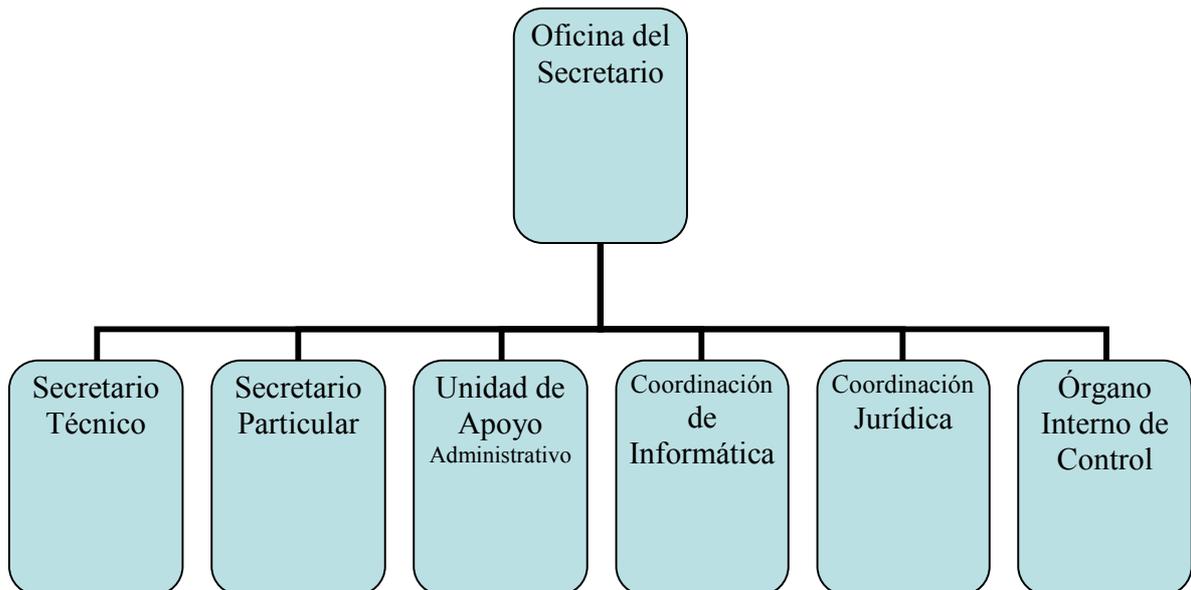
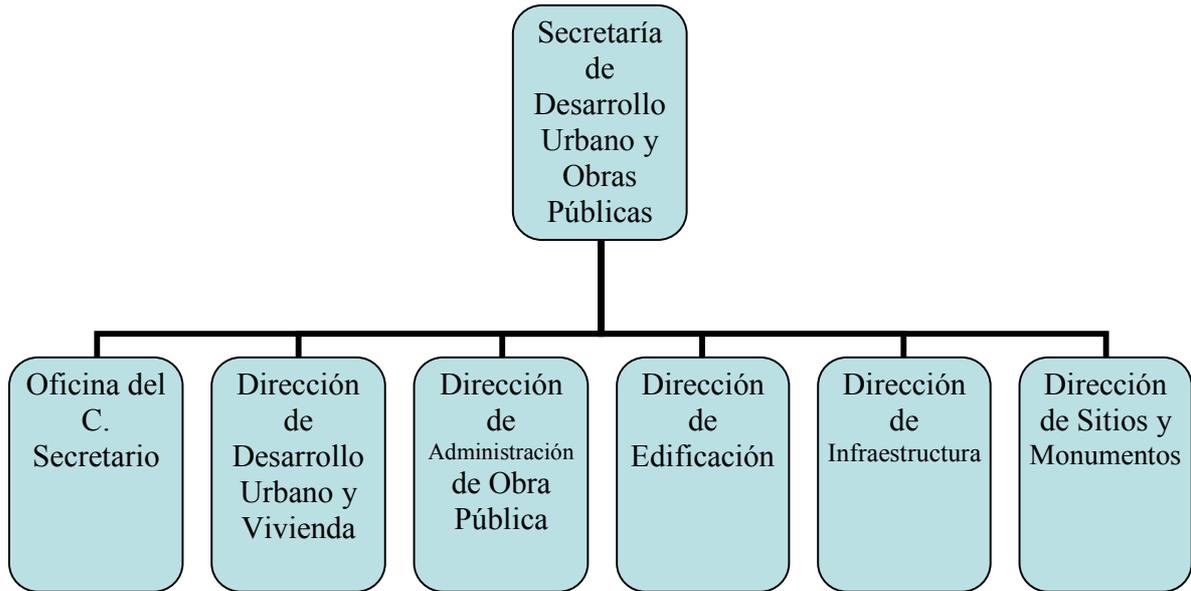
Impulsar un plan conjunto con las demás dependencias para el desarrollo de empresas micro-industriales, turísticos, artesanales, comerciales y agro industriales para las regiones internas del estado, aprovechando el potencial de las mismas y equilibrando las zonas económicas, brindando asesoría en materia de desarrollo urbano, acorde con la planeación existente ó en proceso.

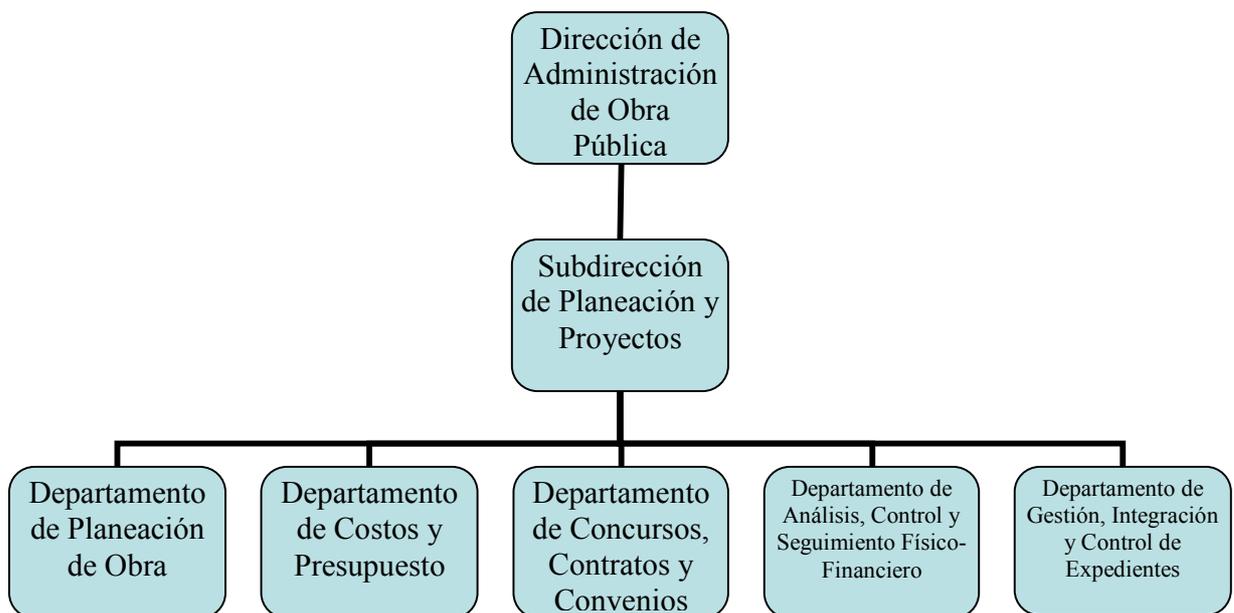
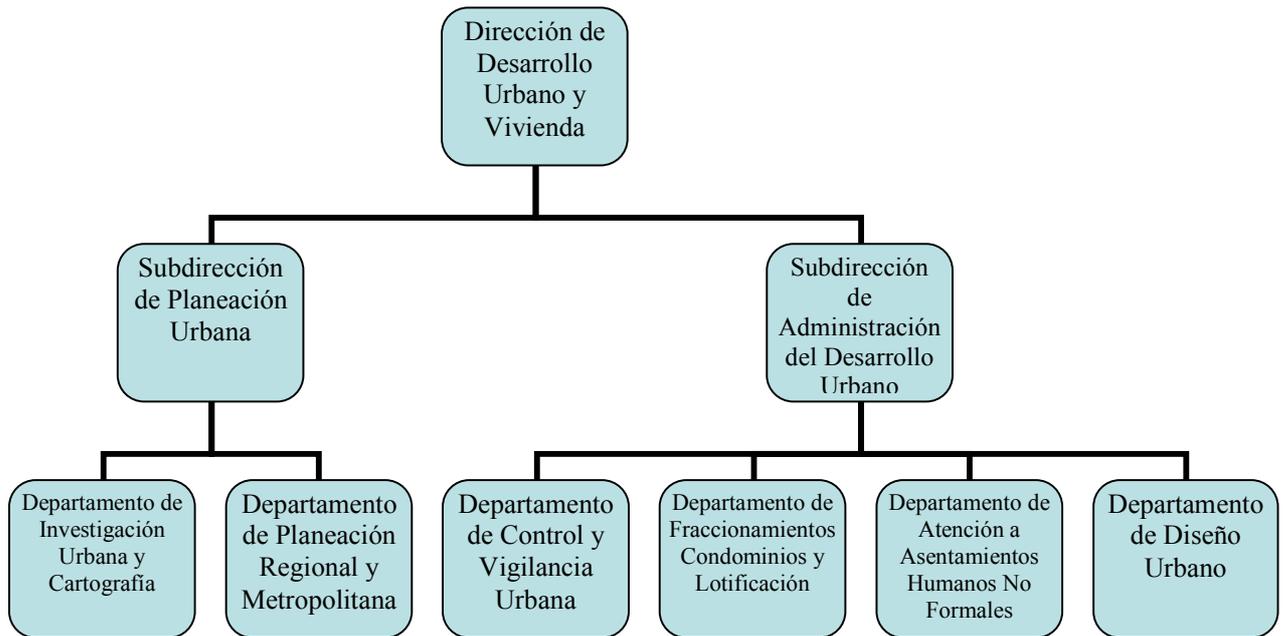
Buscar el ordenamiento territorial de las ciudades y regiones, en un entorno de actualización y aplicación del marco jurídico respectivo, así como de los planes de desarrollo urbano, orientando la ampliación del sistema de vialidades y transporte.

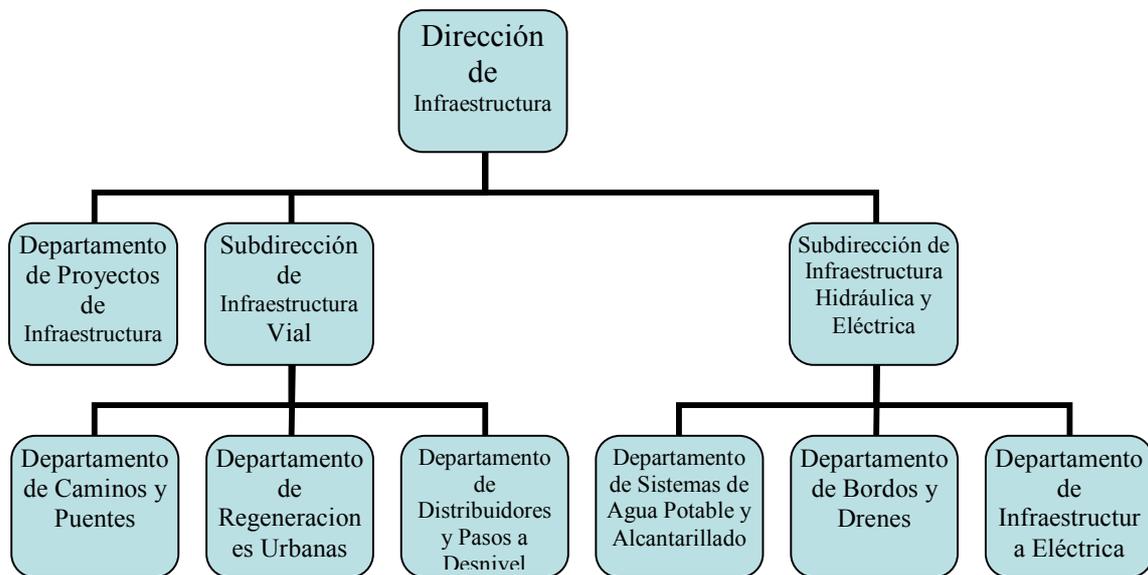
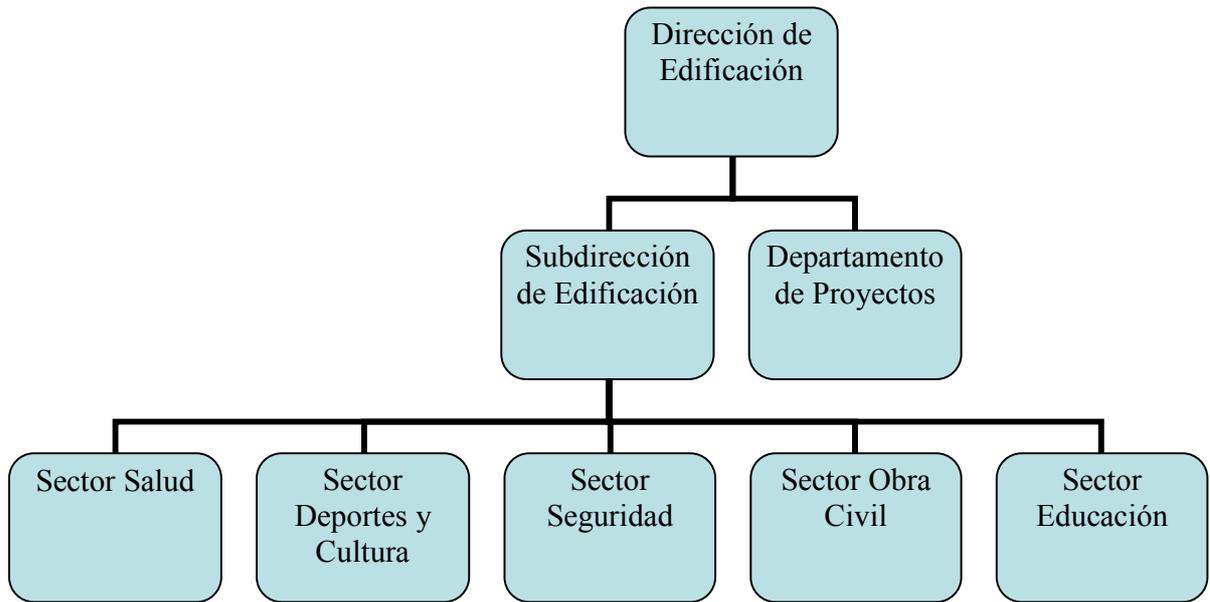
Desarrollar y promover esquemas de rescate y conservación del patrimonio arquitectónico de la entidad, aplicando los diversos marcos jurídicos correspondientes y actualizando el diagnóstico de sitios y monumentos; mediante convenios de proyectos estratégicos que aseguren el cumplimiento de la entidad como patrimonio cultural de la humanidad.

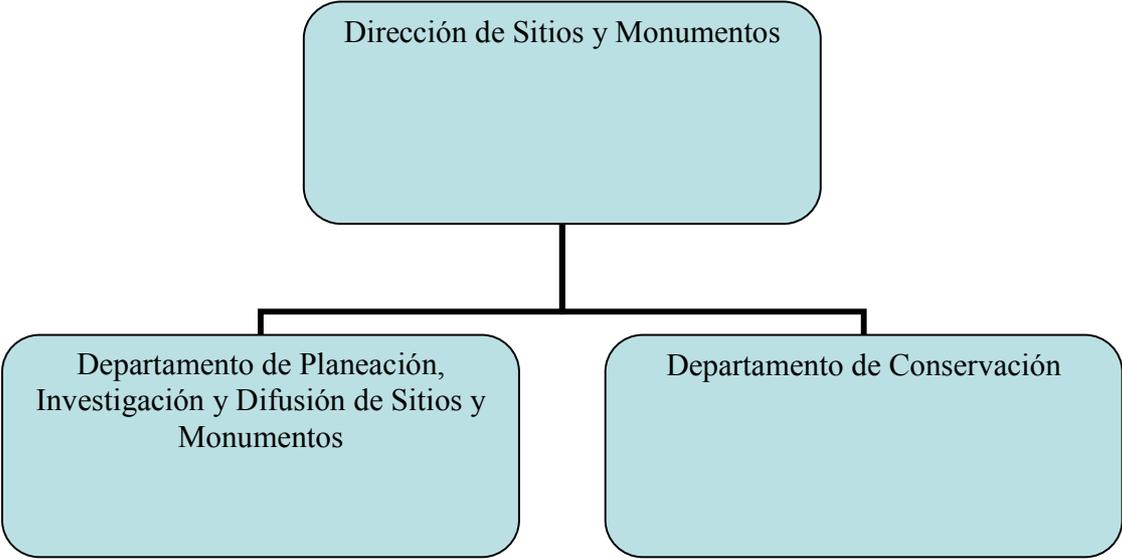
2.5 Estructura orgánica

A su vez la estructura que se presenta en la Dependencia de manera oficial es:









III. Rotación de personal y motivación

En este capítulo se presenta de manera resumida la información que existe en la literatura nacional. Se habla de los temas de Rotación de Personal y de Motivación así como de los aspectos del tema más relevantes sobre los que tratará el estudio.

3.1 Rotación de personal

Chruden y Sherman (1995), sugieren que de acuerdo al proceso motivacional se requiere una necesidad y una conducta dirigida hacia un incentivo que satisfaga dicha necesidad. No obstante, no siempre es posible lograr la satisfacción de todas las necesidades, por dicho razón, el individuo puede llegar a un estado de inconformidad y tensión lo cual repercute en su desempeño y su habilidad para trabajar en armonía con sus compañeros. Es debido a esto que los supervisores deben de comprender esta situación y tratar de crear una atmósfera de trabajo libre de estas condiciones.

Cuando se presenta un obstáculo para la satisfacción de una necesidad o el logro de un objetivo se crea una situación frustrante, en algunos trabajadores, de manera externa, se ve reflejada en prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica, entre otros. De manera interna, el empleado se puede ver frustrado con los malos hábitos y la actitud inadecuada para un trabajo en particular.

En el caso del trabajo, la satisfacción del empleado esta relacionada con el grado en que el puesto y todo lo relacionado a él, cubren sus necesidades y objetivos. Aunque, hay que tener en cuenta que gran parte de la motivación de una persona es inconsciente. Descubriendo las actitudes y opiniones sobre puntos

relacionados al trabajo, la supervisión o gerencia pueden llevar a cabo acciones correctivas y mejorar la satisfacción del empleado según Chruden y Sherman (1995)

Los factores que más se miden para evaluar la satisfacción del trabajador son: el contenido del trabajo, la supervisión, la organización y su administración, oportunidades de progreso, el salario y las prestaciones, los compañeros de trabajo y las condiciones del mismo. En algunas encuestas, estos factores aparecen en mayor o menor grado.

Anteriormente se pensaba que mientras la organización proporcionara las condiciones adecuadas al trabajador para satisfacer sus necesidades, se podrían lograr todo tipo de objetivos. No obstante, se observa que la relación entre el grado de satisfacción, la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño no es tan fácil.

Según estudios realizados por Vroom, existe una correlación negativa entre la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más alta sea la satisfacción de un empleado es menos probable que quiera separarse de la organización. Esta situación debería ser evidente para la gerencia tomando en cuenta el costo que esto representa.

De acuerdo con Dessler (1996) las destituciones que no son correctivas ocurren en las empresas, y pueden ser promovidas tanto por las organizaciones como por el trabajador. Para las compañías, la baja de utilidades o de las ventas puede causar liquidaciones, así mismo, el trabajador puede renunciar para buscar un mejor puesto.

En base a ello la mayoría de las organizaciones elabora encuestas de salida a los empleados que se retiran. Dichas encuestas son elaboradas por el departamento de recursos humanos y tienen el objetivo de obtener información acerca del puesto o asuntos relacionados, los cuales le pueden brindar a la empresa

un punto de vista respecto a los puntos de la compañía. En el entendido de que el trabajador sea honesto al momento de dejar la organización.

No obstante, si el empleado se encuentra inconforme al momento de su salida, la entrevista de salida puede recalcar su opinión en contra e incluso puede tratar de usarla para perjudicar a sus rivales. O en caso contrario, no mencionar nada al respecto con el fin de tener buenas referencias en caso de necesitarlas.

Debido a esto, no son completamente confiables los resultados que se obtengan en las encuestas. Sin embargo, Dessler (1996) considera que al momento de la separación el 38% de los individuos que salen lo hacen debido al salario y las prestaciones, el 4% se lo atribuye a la supervisión. Mientras que 18 meses después el 24% se quejaron de la supervisión y un 12% criticó el salario y las prestaciones. Por lo tanto, para obtener una información más veraz se requiere realizar una investigación profunda.

3.1.1 Definición

Davis y Newstrom (1957) consideran que las actitudes de los empleados son importantes para las empresas. Cuando estas actitudes son negativas, constituyen un síntoma de problemas profundos como una causa que lleva a los problemas futuros de la compañía.

El detrimento de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, así como, quejas, bajo rendimiento, baja calidad en los productos, deficiencia en el servicio al cliente, robos de los empleados y problemas de disciplina.

Como es de esperarse, la satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen

de una compañía en un periodo determinado. Los trabajadores satisfechos tienen pocas probabilidades de pasar por un proceso evolutivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renuncia. De la misma manera, los empleados con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más elevadas. No se sienten realizados, reciben un pobre reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos continuos con superiores o colegas, o bien han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera. Por lo tanto, es posible que busquen una mejor situación en otro lugar y abandonen a la empresa, mientras que los trabajadores más satisfechos continúan en ésta, Davis y Newstrom (1957).

La rotación voluntaria no suele ser un proceso de decisión sencillo. Una vez que experimentan la insatisfacción en su trabajo por un periodo de tiempo, el trabajador comienza a pensar en qué pasaría si renunciara. Esto va seguido de una ponderación de las posibles ventajas y desventajas de renunciar. Por lo tanto, si la balanza se inclina hacia una ganancia neta, es probable que tome la decisión de comenzar a buscar trabajo, y luego lo haga. En el caso de que considere varias opciones en otros lugares, las analiza entre sí y las compara con su trabajo actual.

En un momento dado, el trabajador debe tomar una decisión. La ventaja de saber que esta decisión es todo un proceso es porque los administradores deben prestar atención a los indicios que los trabajadores van dando e intervenir antes de que sea demasiado tarde, sobre todo en caso de trabajadores valiosos.

Para Chiavenato (2000) el índice de rotación de personal se basa en el número de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en algún área determinada de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales.

Si se desea analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que conducen al personal a desvincularse de la organización, no se consideran las entradas en el cálculo sino únicamente los retiros por iniciativa de los empleados,

ignorando aquellos que son provocados por la organización. Esto con el objetivo de estudiar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal.

La fórmula sería la siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada Mes

a = número de meses del periodo

A si mismo, menciona que la rotación de personal es una causa y no un efecto y se debe a una serie de fenómenos localizados dentro o fuera de la organización y estos son los que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores dentro de la organización se mencionan:

- La norma salarial y de beneficios sociales,
- El tipo de vigilancia ejercida sobre el trabajador,
- Las oportunidades de ascenso dentro de la misma,
- La cultural organizacional de la empresa y,
- Las circunstancias físicas, etc.

Por lo tanto, es importante recabar información de estos fenómenos mediante las entrevistas de retiro y poder así diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el retiro del personal.

Hernández (2006) añade que la rotación puede ser real o potencial. La real es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, la potencial es el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda a las expectativas que tiene el individuo.

Por lo tanto, si bien es importante conocer y medir la fluctuación real también lo es el estudio de la fluctuación potencial ya que esta en cualquier momento se convierte en una salida definitiva; por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

3.1.2 Causas fundamentales

De acuerdo con Hernández (2006) la rotación de personal refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Dichas bajas pueden ser por diversas causas pero se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a. Salidas por la edad (laboral) o años de servicio
- b. Salida por razones particulares
- c. Salida por razones profesionales
- d. Salida por despido

Dentro de las causas más comunes está la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; si el trabajador piensa que no corresponde dicha relación buscará algo más adecuado.

Otra de las causas se refiere a las condiciones laborales. Si el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no hace que este se sienta satisfecho esto conduce a la rotación de personal.

También está la relativa con el sistema de estimulación moral y material que existe en la empresa la cual hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Así mismo, otra causa puede ser el sistema de pago vigente, cuando se cree que no corresponde el esfuerzo realizado con los resultados obtenidos.

En otros casos también afectan las pocas posibilidades de superación y promoción dentro de la organización, así como, la inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Además de los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral y por consiguiente se va aumentando el índice de rotación de personal.

Dentro de los motivos personales más frecuentes se encuentran los problemas como la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte, entre otros.

Algunos artículos de Garza (2006)¹ que hablan de la rotación de personal indican que ésta se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio

¹ www.productivity.com.mx; 2006; 13 de Mayo; 11:54 a.m.

geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización, y se dice que las personas jóvenes fluctúan más. En el caso de los motivos personales la mayor fluctuación se encuentra en las mujeres; y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. En relación con la antigüedad se dice que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

3.1.3 Costo de la rotación

En el artículo de Garza (2006)² se señala que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los gastos principales de la rotación de personal se encuentran:

- a. Gastos derivados del reclutamiento y selección
- b. Gastos de integración de los expedientes y documentación del personal
- c. Gastos de inducción
- d. Gastos generados por la separación del empleado

Los gastos principales de la rotación de personal son básicamente cuantitativos por lo tanto fácilmente calculables, sólo basta un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos subsiguientes de la rotación de personal, se mencionan:

- a. Impacto en la producción como pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido; producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo, etc.

² www.productivity.com.mx; 2006; 13 de Mayo; 11:54 a.m.

b. Impacto en la manera de actuar del personal,

c. Gastos del personal y/o tiempo extras para cubrir el vacío existente, etc.

3.1.4 Como frenar su avance

Garza (2006)³ sugiere que para conservar al personal, las organizaciones necesitan invertir en capacitación, motivación, incentivos y prestaciones. El buen desempeño genera una productividad, apego a los objetivos de la empresa y sentido de pertenencia ante otras ofertas laborales.

De acuerdo con ello se dice que la retención comienza a partir del curso de inducción que se le ofrece al personal.

Otra estrategia consiste en buscar el placer y la flexibilidad en el trabajo. Por ejemplo la empresa Boehringer trabaja con el Programa de desarrollo internacional de ejecutivos (MIPD) que ofrece a los gerentes jóvenes que trabajen durante 12 o 18 meses con colegas de Estados Unidos, Canadá y Europa, aunque permanecen en las oficinas mexicanas.

La organización DuPont motiva a sus elementos con premios de oro, plata y bronce, que consisten en incentivos económicos.

Los incentivos no económicos también son importantes. La empresa Sun Microsystems reconoce a sus empleados con títulos de la empresa que pueden ejercer después de cinco años por valores monetarios. Otras opciones son enviar tarjetas de cumpleaños, premio corporativo, aseguramiento del auto, descuento en ópticas y vacuna contra la influenza para los familiares. Todas estas medidas reeditúan en 4.5% de rotación, en contraste con un promedio de 9% en la industria

³ www.productivity.com.mx; 2006; 13 de Mayo; 11:54 a.m.

tecnológica. Para DuPont, los beneficios permiten a sus empleados escoger los planes de seguros de vida y de gastos médicos de acuerdo con sus necesidades personales. Boehringer cuida la apariencia de sus instalaciones, otorga becas para los hijos de los empleados con mejores promedios, hay transporte de la empresa, ofrece mayores periodos vacacionales y un aguinaldo superior al que establece la ley, Garza (2006).

Estas opciones de recompensas y capacitación sólo funcionan cuando están diseñadas conforme a los objetivos deseables y la comunicación correcta de su filosofía y deben contemplar los intereses, las habilidades y el desarrollo individual de cada empleado.

Por lo tanto capacitar y motivar pueden ser la diferencia entre generar personal para el crecimiento de la compañía o pasar largos periodos en la selección de personal nuevo que abandonará el puesto antes de terminar un proyecto importante.

3.2 Motivación

Los autores Chrudden y Sherman (1995) coinciden en que la satisfacción del empleado es relevante en el proceso motivacional debido a que refleja el nivel en el cual el trabajador percibe que sus necesidades están cubiertas. Las actitudes que el individuo conserva hacia su puesto y el ambiente de trabajo, su personalidad y el ambiente social, participan en el grado de satisfacción que experimente. Por ello, la gerencia debe de aceptar que la satisfacción es de suma importancia para la empresa como para el trabajador. Esto se debe a su posible relación con factores como el ausentismo, la rotación y el desempeño laboral, la satisfacción del individuo.

Conocer el proceso de motivación proporciona las bases para entender la causa por la cual los individuos hacen lo que hacen.

Los altos mandos por lo tanto, Chruden y Sherman (1995) deben reconocer que el esquema de necesidades para cada individuo es diferente y no creer que se pueda usar el mismo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de las metas de la compañía. Es debido a la importancia de las distinciones particulares en la jerarquía de necesidades

Según Maslow, mientras se van satisfaciendo las necesidades de un nivel, las necesidades de un nivel superior comienzan a predominar, por lo tanto, una necesidad no tiene que estar completamente satisfecha para que la siguiente pueda aparecer.

De esta manera, la diferencia de las necesidades entre empleados será tan amplia como lo sean sus intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Se debe tomar en cuenta que, las condiciones de la infancia y de la juventud, así como las experiencias de trabajo anteriores, los supervisores, familia y compañeros contribuyen al grado de motivación del individuo.

Otro de los factores que afectan las necesidades, es la diferencia de clases socioeconómicas. Por lo general, esta desigualdad, afecta las aspiraciones ocupacionales, las actitudes ante el trabajo, la autoridad, la educación y entrenamiento, y la responsabilidad, al momento de ejecutar un trabajo.

Debido a lo anterior, dentro de una organización, no se debe creer que los individuos que caen en un nivel determinado sean todos iguales. No obstante, pueden tener ciertas características en común. Por ejemplo, en los ejecutivos sobresalientes es más notoria la necesidad de logro, para el personal profesional, científico y técnico se observan más las necesidades de logro, reconocimiento y status, mientras que para los obrero es importante el trabajo enriquecedor y la responsabilidad de tomar decisiones. Chruden y Sherman (1995)

3.2.1 Concepto

De acuerdo con Hernández (2006) la motivación se considera como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Ligado a la motivación está la necesidad; cuando la misma se encuentra insatisfecha se genera tensión en la persona, la cual crea impulsos que buscan ser satisfechos.

Romero (2006) menciona que algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000) dice que la motivación es la potencia que impulsa al individuo a adoptar una conducta determinada. Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) la señalan como los impulsos que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su comportamiento. Hellriegel y Slocum (2004) conciben la motivación como aquellas fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma determinada, encaminada hacia un objetivo.

Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso. Así, Reeve (2003) dice que son los procesos que proporcionan energía y dirección al comportamiento. Robbins (2004), la concibe como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona por alcanzar un objetivo. Kinicki y Kreitner (2003) la conceptualizan como los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a metas.

Para este estudio se considera a la motivación como el proceso a través del cual se activa, mantiene y dirige la conducta para el logro metas que satisfacen necesidades del individuo y a su vez permite el logro de las metas organizacionales como señala Romero (2006).

3.2.2 Ciclo Motivacional

Rabuñal (2006) sugiere que la motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, y que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes; las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo se modifican con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres proposiciones que hacen dinámica la conducta humana.

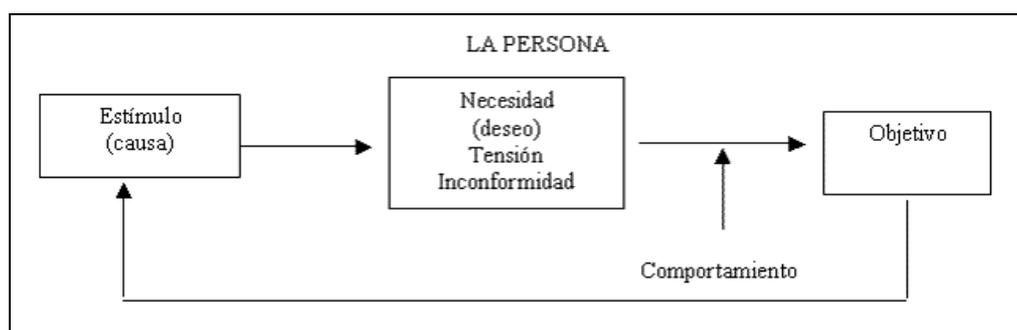
a. La conducta es producida. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

b. La conducta es provocada. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

c. La conducta está encaminada hacia metas. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar las "razones" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

Cuadro 3.1. Modelo básico de Motivación de Rabuñal



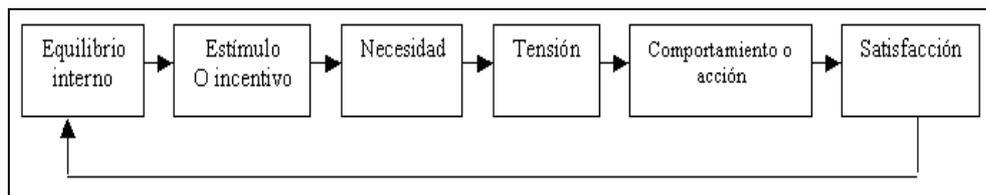
Fuente: Rabuñal, (2006)⁴

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella.

⁴ <http://www.econolink.com.ar>; Julio 2006.

Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Cuadro 3.2. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad de Rabuñal.



Fuente: Rabuñal, (2006)⁵

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

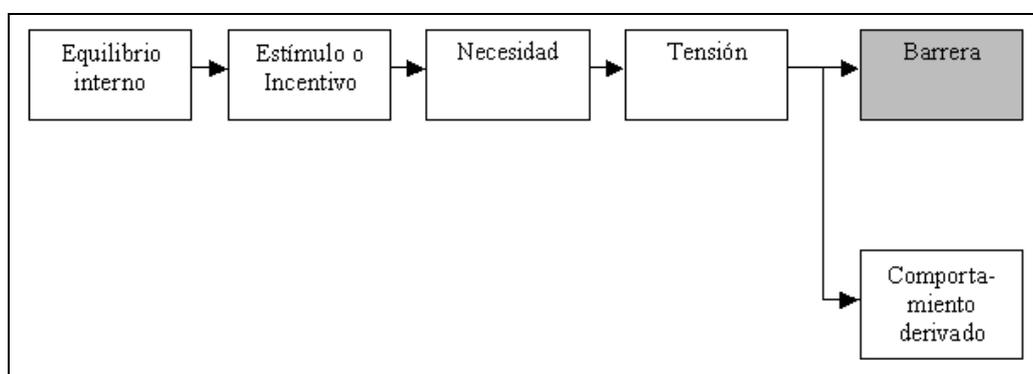
Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea de manera psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o forma fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

⁵ <http://www.econolink.com.ar>; Julio 2006.

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. El cuadro que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Cuadro 3.3. Ciclo motivacional con frustración o compensación de Rabuñal.



Fuente: Rabuñal, (2006)⁶

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

3.2.3 Tipos de Motivación

Robbins y De Cenzo (1996) mencionan la formulación de varias teorías específicas que tratan de explicar la motivación sobre los empleados, y las razones que señalan para conocerlas son que 1) representan la base del desarrollo de las teorías modernas 2) porque son necesarias para explicar la motivación de los trabajadores.

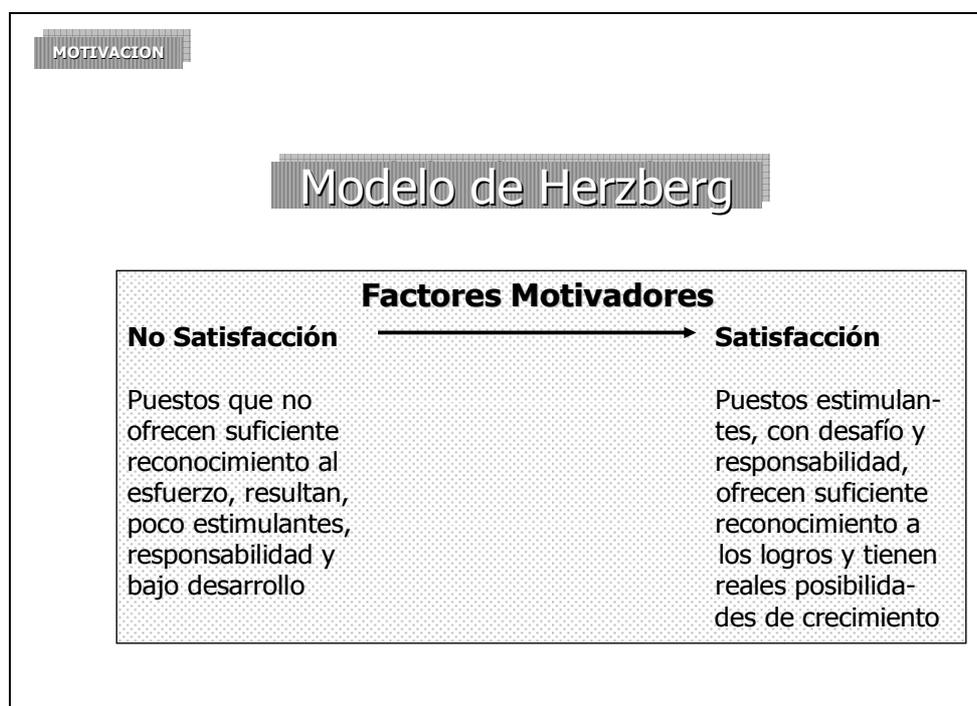
⁶ <http://www.econolink.com.ar>; Julio 2006.

Dentro del desarrollo de esta tesis se consideraron la Teoría de motivación-higiene y la Teoría de McClelland.

La teoría de motivación-higiene propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg señala que la relación de un sujeto con su trabajo es fundamental y que su comportamiento hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso.

Herzberg concluyó determinadas características estuvieron relacionadas con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción. Los factores considerados intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad se relacionaron con la satisfacción en el trabajo. Así mismo, cuando estuvieron descontentos citaron factores extrínsecos como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Cuadro 3.4. Factores Motivadores



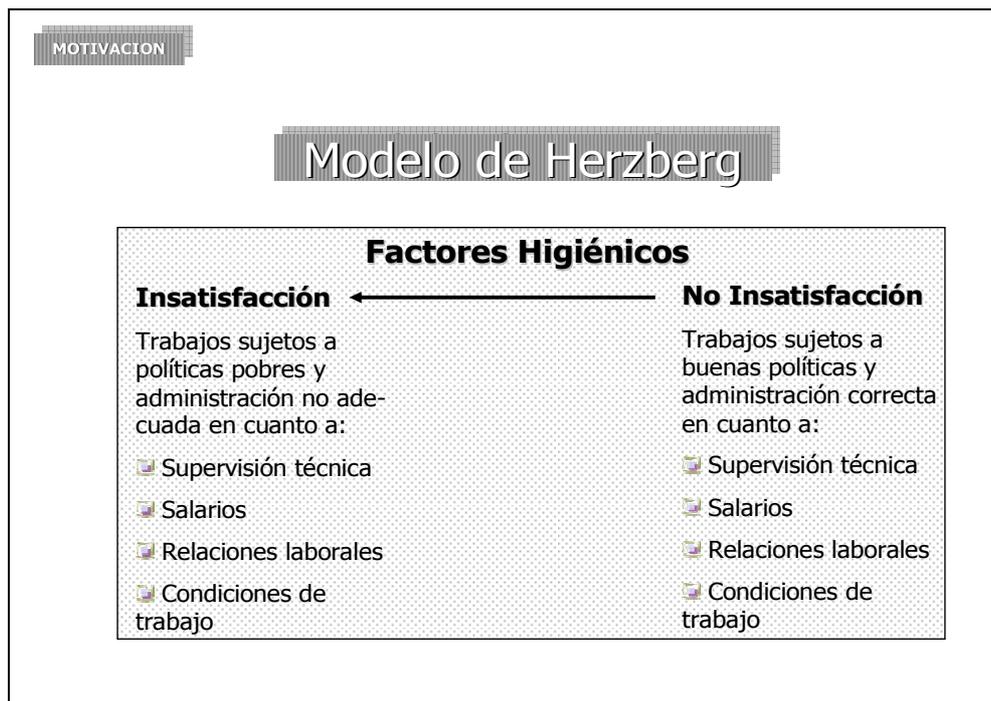
Fuente: Mazzanti, (2006)⁷

⁷ <http://www.cema.edu.ar>; Julio 2006.

Por lo tanto, se consideró que eliminando los factores de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. De acuerdo con esto, las características que conducen a la satisfacción laboral son independientes y diferentes de las que producen descontento en el trabajo.

Entonces, los administradores que desean eliminar los factores que generan el descontento en el trabajo conseguirán armonía pero no motivación. Los factores que eliminan el descontento fueron llamados Factores de Higiene (extrínsecos). Para motivar a los individuos, Herzberg propone poner atención en los Motivadores (intrínsecos), es decir, las características que aumentan la satisfacción en el trabajo.

Cuadro 3.5. Factores higiénicos



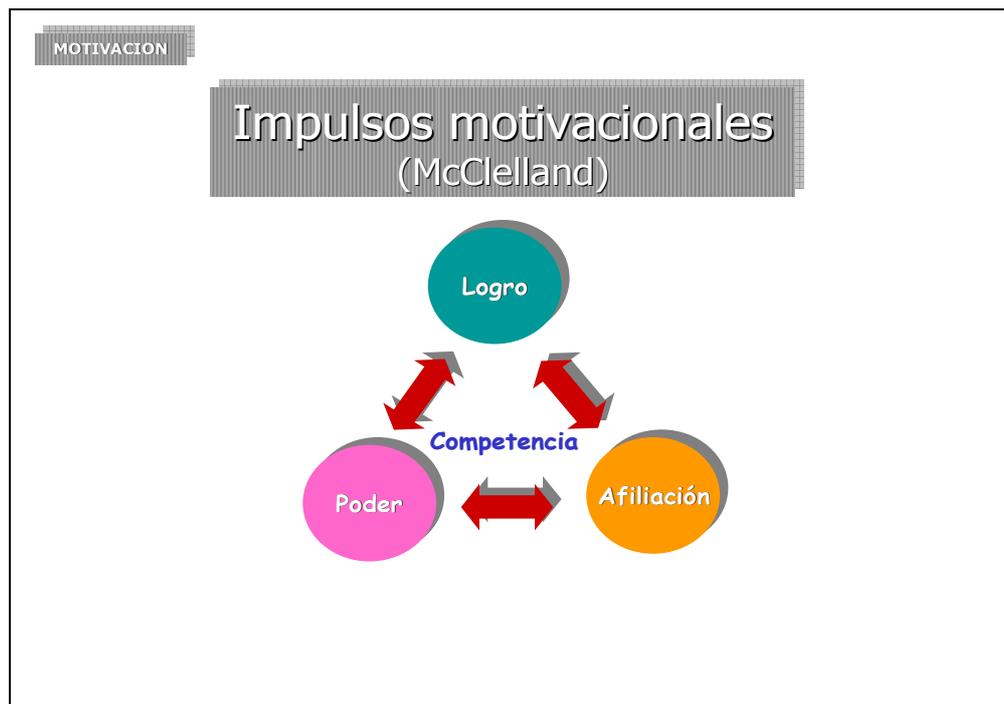
Fuente: Mazzanti, (2006)⁸

⁸ <http://www.cema.edu.ar>; Julio 2006.

La teoría de McClelland menciona que existen tres motivos o necesidades importantes en las situaciones laborales.

- a. Necesidad de logro. Es aquel impulso que no lleva a querer destacar, a la lucha por el éxito y a la relación del logro con una serie de estándares o normas.
- b. Necesidad de poder. Es hacer que otros se comporten de una manera determinada que de otra manera no harían.
- c. Necesidad de afiliación. La necesidad de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

Cuadro 3.6. Factores motivacionales



Fuente: Mazzanti, (2006)⁹

⁹ <http://www.cema.edu.ar>; Julio 2006.

Existen algunas personas que sienten un impulso por obtener el éxito, y se esfuerzan por conseguir un logro personal más que por la recompensa que pueden tener por el éxito en si mismo. Tienen las ganas de hacer las cosas mejor o con mayor eficiencia de lo que lo han hecho antes. A partir de la investigación relacionada con la necesidad de logro McClelland descubrió que quienes tienen un alto desempeño se diferencian de los demás por su ímpetu por hacer mejor las cosas. Por lo tanto, buscan situaciones que los lleven a una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, que reciban retroalimentación casi inmediata y clara acerca de su desempeño para conocer si están mejorando o no, y en las que se puedan establecer metas mesuradamente desafiantes. A aquellos que tienen un alto desempeño les incomoda tener éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal de un éxito o un fracaso, en vez de dejar el resultado a la suerte o a la actividad de otros. Evitan las tareas fáciles o muy difíciles.

La necesidad de poder son las ganas de tener impacto y de ser influyente. A las personas con esta necesidad les gusta estar “a cargo”, trabajan por influir en otros, y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas al estatus. La necesidad de afiliación es el deseo de agrandar y ser aceptado por los demás. Las personas con este impulso trabajan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación más que retadoras, y les gustan las relaciones que involucren un elevado grado de comprensión mutua.

Romero (2006) sugiere que la conducta que la motivación produce se puede orientar en dos sentidos uno es al logro de resultados que generen alguna recompensa o bien a evitar alguna consecuencia desagradable. Debido a esto la motivación se divide en positiva y negativa.

De acuerdo con ello conceptualiza a la motivación positiva como un proceso a través del cual el individuo inicia, sostiene y dirige su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa o interna, la cual estimula la repetición de la

conducta que lo produjo y sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Así mismo, señala a la motivación negativa como un proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la esperanza de evitar una consecuencia desagradable, ya sea un regaño un sentimiento de frustración. El resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Actualmente se considera que la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo y el castigo), pueden surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo, rotación y ausentismo laboral.

Se menciona que de acuerdo a la Jerarquía de necesidades de Maslow, el hombre se encuentra motivado por cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, afecto, estimación y la autorrealización. Mientras se encuentren insatisfechas, atrapan al sujeto y tendrán el poder prácticamente exclusivo para manipular el comportamiento del hombre. Sin embargo, al satisfacerse pierden el poder de motivar.

Se dice entonces que la satisfacción de las necesidades elementales da origen a una nueva necesidad. Es entonces que las necesidades secundarias toman el poder para motivar. Es decir, una necesidad de nivel superior se convierte en motivación siempre y cuando los niveles inferiores hayan quedado satisfechos. Así mismo, Maslow afirmó que se puede recorrer la jerarquía tanto en sentido ascendente como descendente, por lo tanto, la pérdida de satisfacción de una necesidad de un nivel inferior puede reactivar esa necesidad y aumentar su importancia.

Aplicando esta teoría al trabajo Hampton (1989) ejemplifica los niveles de necesidad de la siguiente manera:

- Fisiológicas. Al convertir la realización del trabajo en un medio de supervivencia la gerencia puede motivar a través de proporcionar un sueldo.
- Seguridad. Esta necesidad se manifiesta en los trabajadores al momento de constituir un sindicato, al poner empeño en sus labores, entre otros. La gerencia puede motivar, mediante el pago de pensiones, los seguros de gastos médicos y de vida, los sistemas de antigüedad que rigen los despidos, y los procedimientos que garantizan un trato justo en el caso de separación del empleado con la organización. Dichos beneficios pueden influir para que el personal trabaje en una u otra empresa.
- Afecto. Esta necesidad se presenta al querer desarrollar o conservar relaciones satisfactorias o afectuosas con otros. Es decir, mediante el sentido de pertenencia y aceptación es como se puede motivar al individuo.
- Estima. Se refiere principalmente al deseo de ser respetado. En el caso de una empresa, se representa mediante los intentos de querer demostrar capacidad y tratar de ganarse el reconocimiento. Es así, que se ha desarrollado lo que se define como enriquecimiento de las tareas, ya que con esto se pueden producir sentimientos como el logro y el orgullo.
- Autorrealización. Esta necesidad, se describe como el desarrollo de conductas tendientes a realzar el potencial de las personas. Esto se logra cuando el puesto a desempeñar requiere de la utilización de la creatividad.

3.2.4 Factores vinculados

Según Castañón (2006)¹⁰ se ha examinado desde varias vertientes, la forma para tener gente satisfecha en su trabajo; gente que haga las cosas por el mero placer de hacerlas sin estar pensando en las gratificaciones, en renunciar o en sindicalizarse y para ello han considerado varios aspectos:

- Enriquecer el clima laboral. Se refiere a cambiar el entorno de los trabajadores para que no se sientan tensos, aburridos, mal remunerados ni obligados a pelear por un mejor puesto o salario. En la medida que las personas se sientan más cómodas con su trabajo, serán más productivas y no querrán dejarlo, por lo tanto la rotación de trabajadores se reduce y la producción aumenta.
- Colaboración y organización. Es importante la participación sobre el funcionamiento de ésta, la creación de comités y la posibilidad de elegir quien lo represente, lo cual genera un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa.
- El sueldo. La satisfacción del trabajo no depende del salario en si, sino de compararlo con el de otros trabajadores con el mismo nivel de educación y calificaciones. Hablamos de una paga justa.

Castañón (2006) menciona que estudios realizados por gente del Instituto de Psicología del trabajo en el Reino Unido y otros en América del sur, han demostrado que las buenas relaciones son el componente clave para un buen trabajo. Por lo tanto las organizaciones con mejor desempeño eran las que: evitaban estilos de dirección agresivos, se preocupaban de que el personal no se aburriera nunca y permitían que sintieran como propio el interés en el rendimiento de la empresa.

¹⁰ www.trabajo.com.mx; 2006; 13 de mayo; 11:54 p.m.

3.2.5 *Cómo vincular al trabajador*

Baguer (2006) sostiene que aunque el dinero siga siendo un factor motivador, se pueden realizar otras acciones en las organizaciones sin el uso del mismo como:

- Diversidad en la tarea.

- Reconocimiento.

- Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo.

- Encomienda de responsabilidades.

- Carrera profesional.

- Desarrollo.

- Comunicación (sentimiento de pertenencia).

- Programas de sugerencias y política de puertas abiertas.

- Clima laboral (flexibilidad en reglas y procedimientos, grado de confianza, formación, comunicación ascendente y descendente, retribución justa, condiciones de trabajo adecuadas (salud laboral), inexistencia de mobbing, etc.)

- Nuevas formas de organización del trabajo.

IV. Metodología

En este capítulo se describen en detalle todos los pasos que siguieron para el desarrollo del trabajo de tesis, se presenta la descripción técnica de la investigación realizada y se concentra la información obtenida del trabajo de campo efectuado así como también la metodología utilizada.

4.1 Tipo y diseño

El alcance del estudio es, de acuerdo a la clasificación de Hernández (2003), explicativo, ya que estos no sólo buscan describir el hecho o la relación entre sus componentes; sino que además busca reconocer las causas de los acontecimientos.

Su objetivo principal se basa en explicar el por qué ocurre un suceso o bien por qué se relacionan dos o más variables.

Se habla de explicación cuando se relacionan múltiples variables o conceptos y éstos se afectan entre sí.

4.2 Técnica de investigación utilizada

El cuestionario se estructuró en un 80% de preguntas cerradas y un 20% de preguntas abiertas. Conteniendo un total de 14 ítems. (Ver anexo 1)

Las preguntas cerradas contuvieron alternativas de respuesta. Es decir, se presentó a los sujetos las posibilidades de respuestas y aquéllos deben suscribirse a éstas, sin embargo, se consideró la posibilidad de escribir otra opción en caso de que la hubiera.

Las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuestas, por lo tanto, el número de categorías de repuestas fue elevado.

4.3 Hipótesis de trabajo

La falta de motivación incide en la rotación del personal.

4.4 Variables

- Rotación de personal. Variable dependiente. En el hecho que resulta de no contar con la motivación necesaria para continuar en su trabajo.
- Motivación. Variable independiente. Proceso a través del cual el empleado considera que tiene razones para continuar con su trabajo dentro de la Secretaría.

4.5 Población y muestra

La población comprende a todo el personal que laboró en la SDUOP durante el año 2006 y estaba formada en esos momentos por 280 funcionarios distribuidos en las diferentes direcciones.

En base a este dato y de acuerdo con la siguiente fórmula el tamaño de la muestra es el siguiente:

Cuadro 4.1. Tamaño de la muestra

N=	280		Tamaño de la Población
P=	0.95		Nivel de confianza
Se=	0.02		Error estándar
V2=	Se2=	0.0004	
S2=	P(1-P)=	0.0475	
N' =	S2/V2=	118.75	
n=	$N'/(1+n'/N)=$	83.39	Tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia¹¹

4.6 Procesamiento de datos

Se diseñó un cuestionario en el que se indagaron los motivos que pueden originar la salida del personal. Los cuestionarios se aplicaron por un entrevistador a una muestra de la población de manera aleatoria.

Los cuestionarios fueron contestados durante los días laborales en un horario de 8 a.m. a 10 a.m. que es la hora de entrada en la dependencia, con el objetivo de no interrumpir su jornada y poder tener una opinión más objetiva ya que de ese modo no están influenciados por los acontecimientos que se presentaron en ese día.

¹¹ Jheny Castro Martínez

V. Análisis de resultados

Con la información recopilada por medio de los cuestionarios aplicados se inicia el proceso de presentación de los resultados a cada pregunta, mediante una representación gráfica para una mayor comprensión de lo que se obtuvo.

De los trabajadores que respondieron a cada uno de los cuestionamientos en la dependencia, se desprenden los siguientes datos:

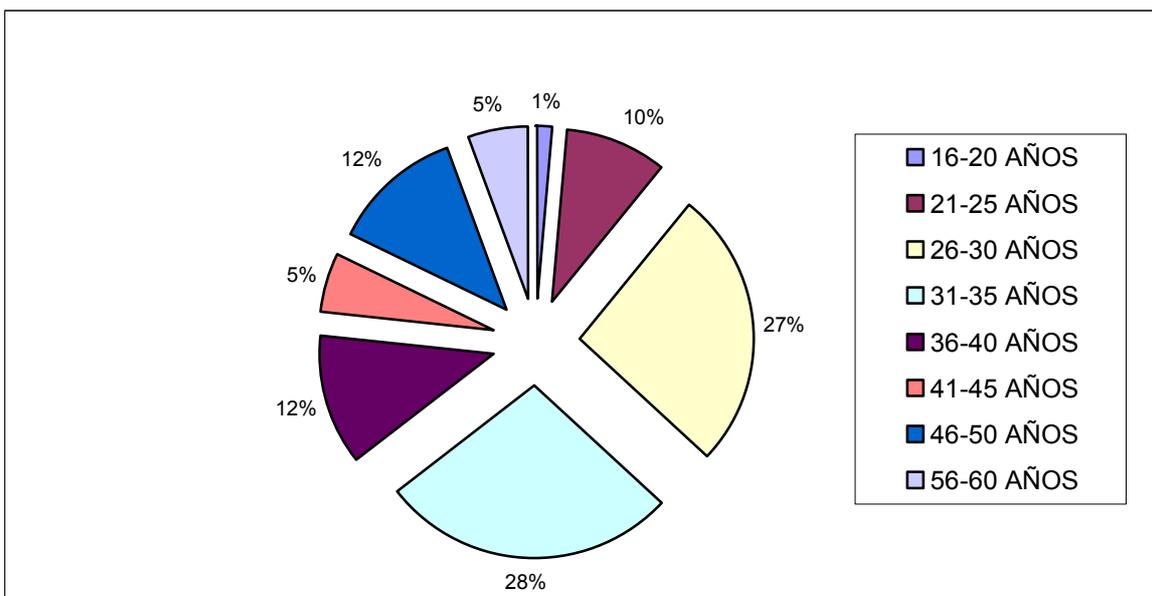


Figura 5.1. Pregunta 1. ¿Cuál es su edad?

De ésta gráfica se observa que el 28% de la población comprende de los 31 a los 35 años, un 27% se encuentra entre las edades de 26 a 30 años, un 12% tiene entre 36 y 40 años, otro 12% cuenta con una edad de 46 a 50, y un 10% se ubica en el rango de 21 a 25 años.

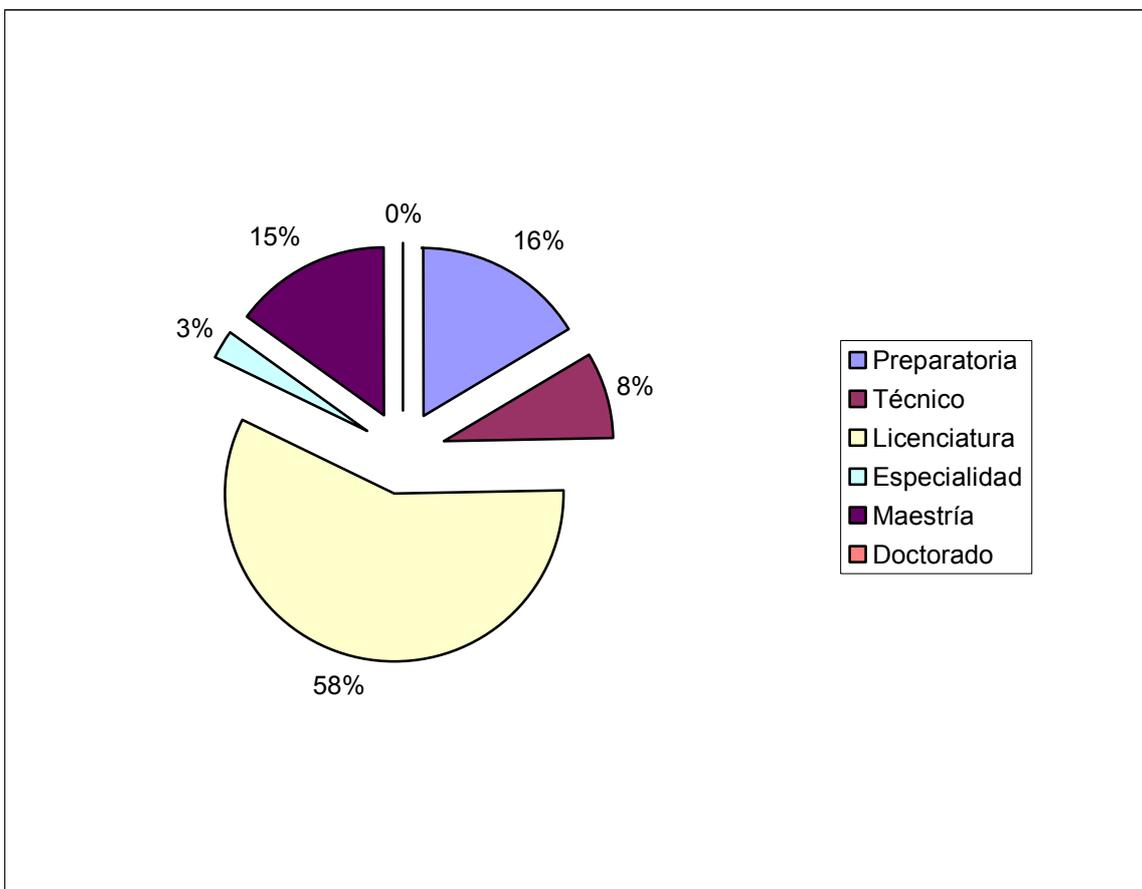


Figura 5.2. Pregunta 2 ¿Cuál es su escolaridad?

En cuanto a cuál es su escolaridad el 58% cuenta con un nivel de licenciatura, seguido con un 16% por el nivel de preparatoria y un 15% con el nivel técnico.

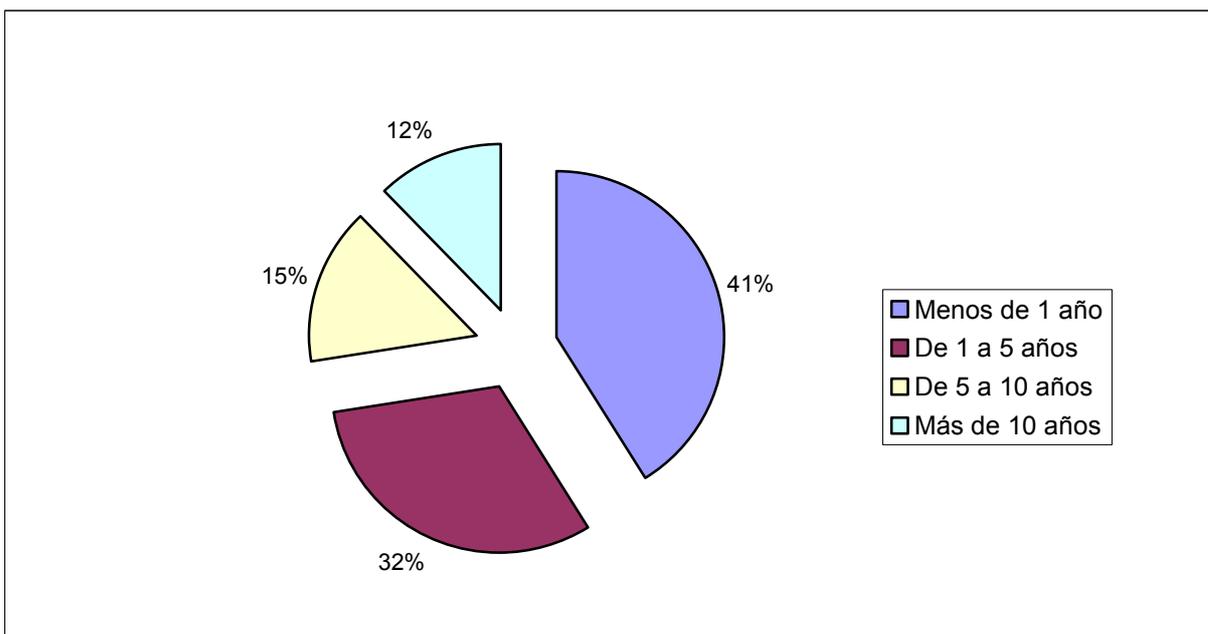


Figura 5.3. Pregunta 3 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la SDUOP?

Referente al tiempo que llevan trabajando en la SDUOP el 41% de la muestra indica que lleva menos de un año trabajando para la dependencia, mientras que el 32% cuenta de uno a cinco años de antigüedad, el 15% se encuentra en un rango de 5 a 10 años y el 12% tiene más de 10 años.

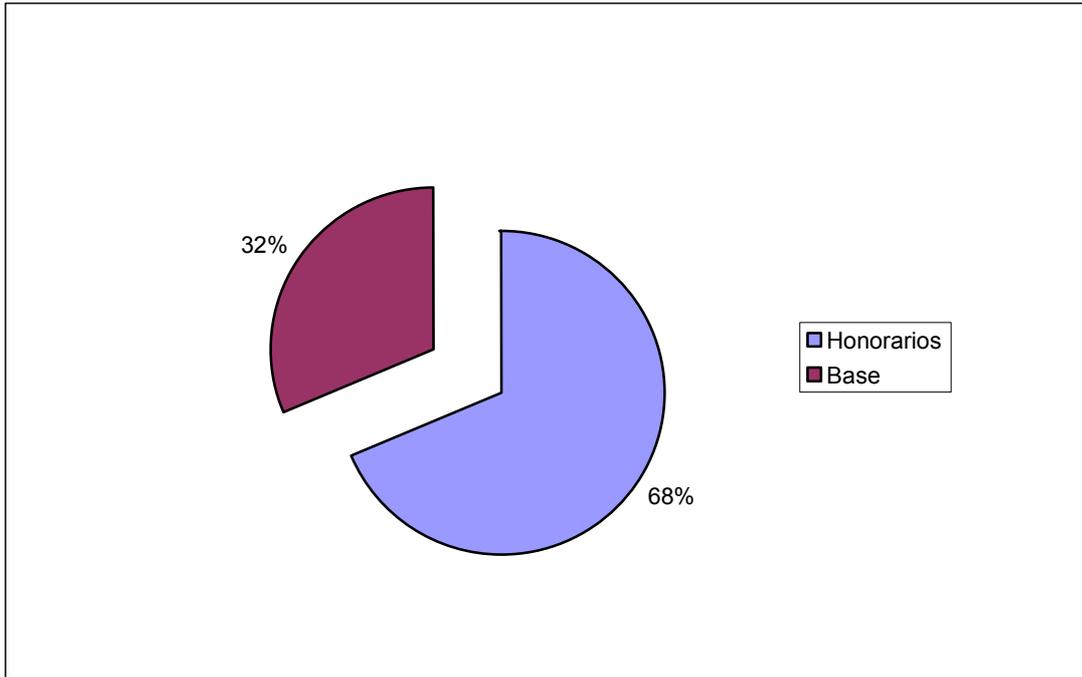


Figura 5.4. Pregunta 4 ¿Cuál es su tipo de contratación?

De las personas entrevistadas el 68% contestó que el tipo de contratación con que cuenta es de honorarios mientras que sólo el 32% tiene base.

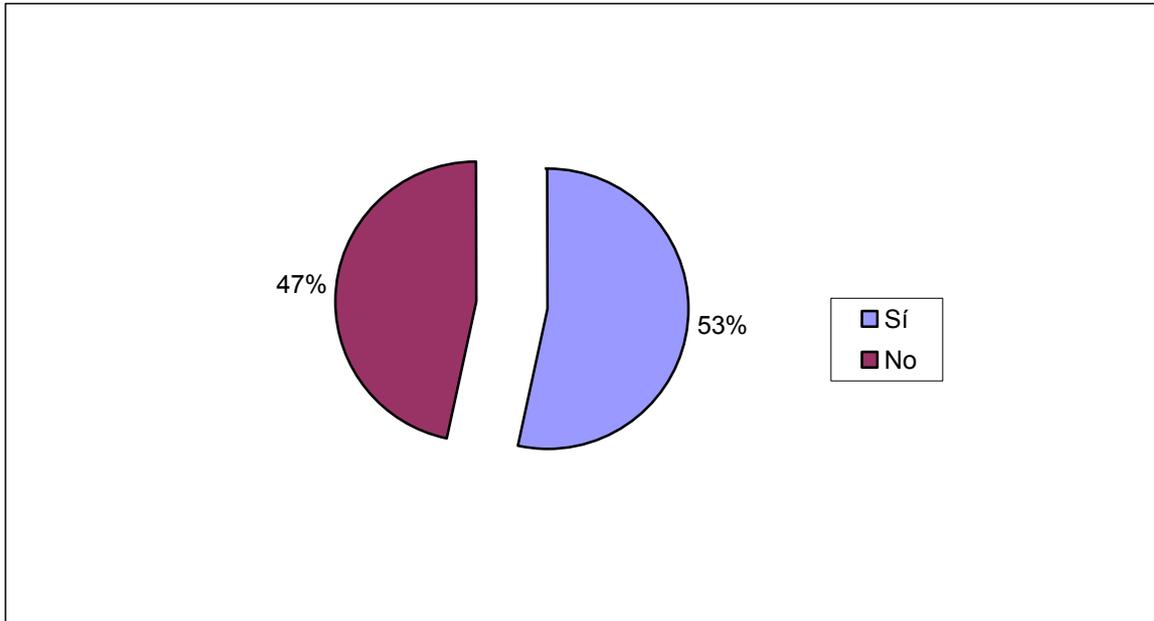


Figura 5.5. Pregunta 5 ¿Ha pensado alguna vez en dejar de trabajar para la SDUOP?

Cuando se les cuestionó acerca de si han pensado alguna vez en dejar de trabajar para la SDUOP el 53% mencionó haberlo hecho en comparación con el 47% que dijo que no.

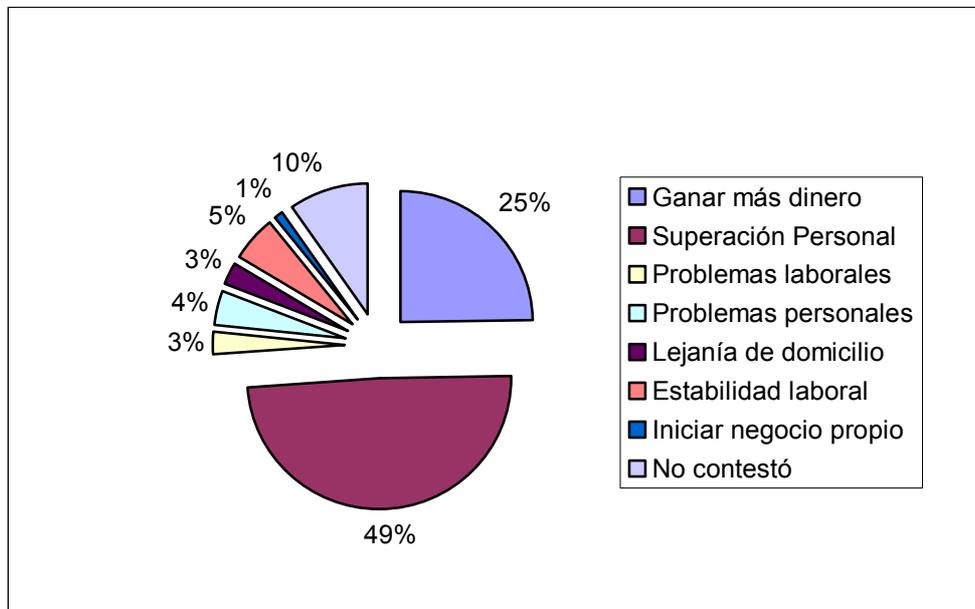


Figura 5.6. Pregunta 6 ¿Por qué motivo dejaría de trabajar en la Secretaría?

Dentro de los motivos que mencionaron para dejar de trabajar en la Secretaría el 49% señaló que sería por superación personal seguido por un 25% que mencionó que sería por ganar más dinero.

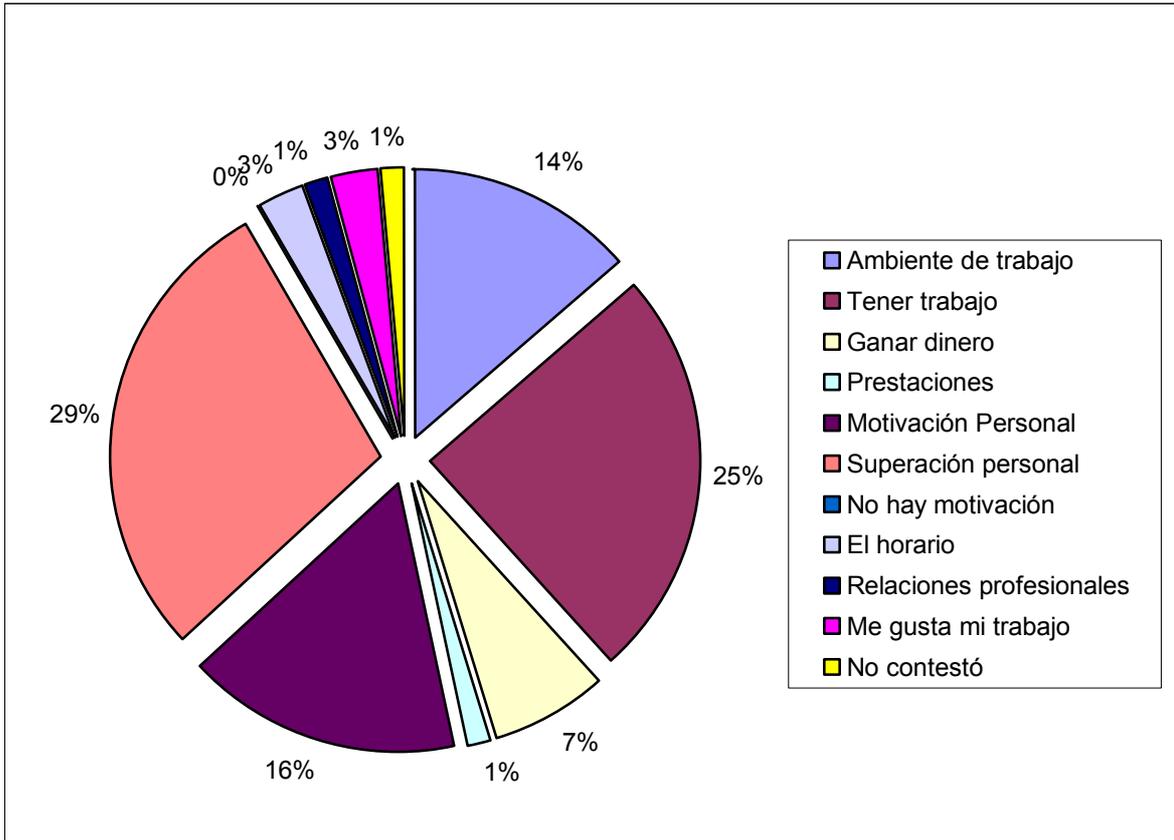


Figura 5.7. Pregunta 7 ¿Cómo lo motivan en la SDUOP para seguir trabajando en la misma?

A esta pregunta el 29% dijo que el superarse personalmente, un 25% señaló que era el hecho de tener trabajo, el 16% mencionó que la motivación personal, el 14% contestó que se debe al ambiente de trabajo, y un 7% el ganar dinero.

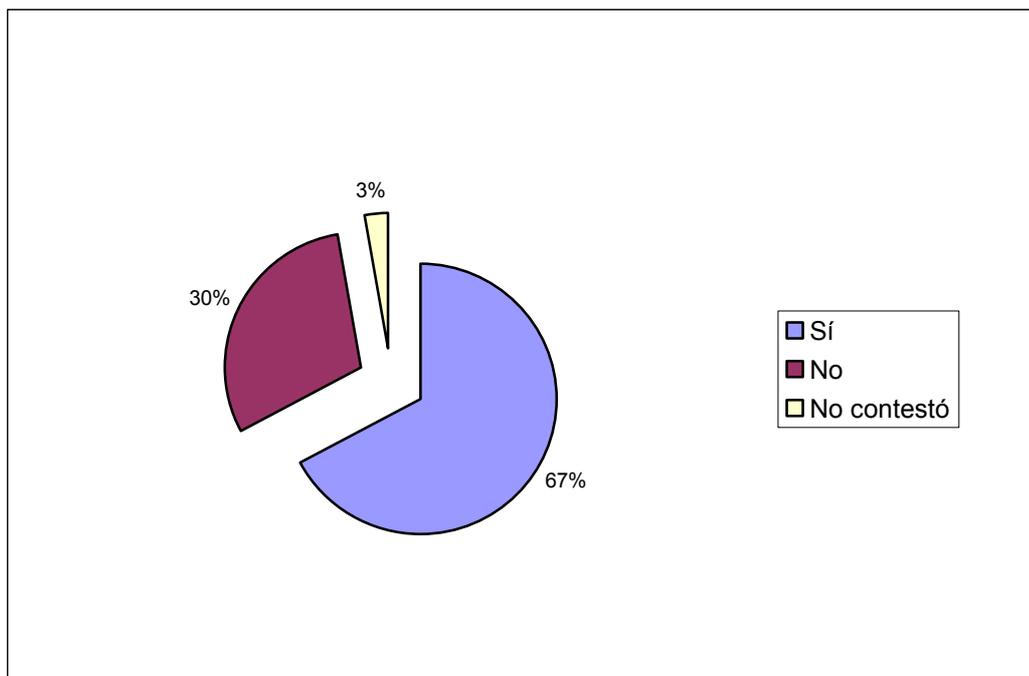


Figura 5.8. Pregunta 8 ¿Existe alguna causa que lo haga sentirse poco motivado para trabajar en la Secretaría?

A la pregunta de si existe alguna causa que lo haga sentirse poco motivado para trabajar en la Secretaría el 67% contestó que sí mientras que un 30% manifestó no sentirlo.

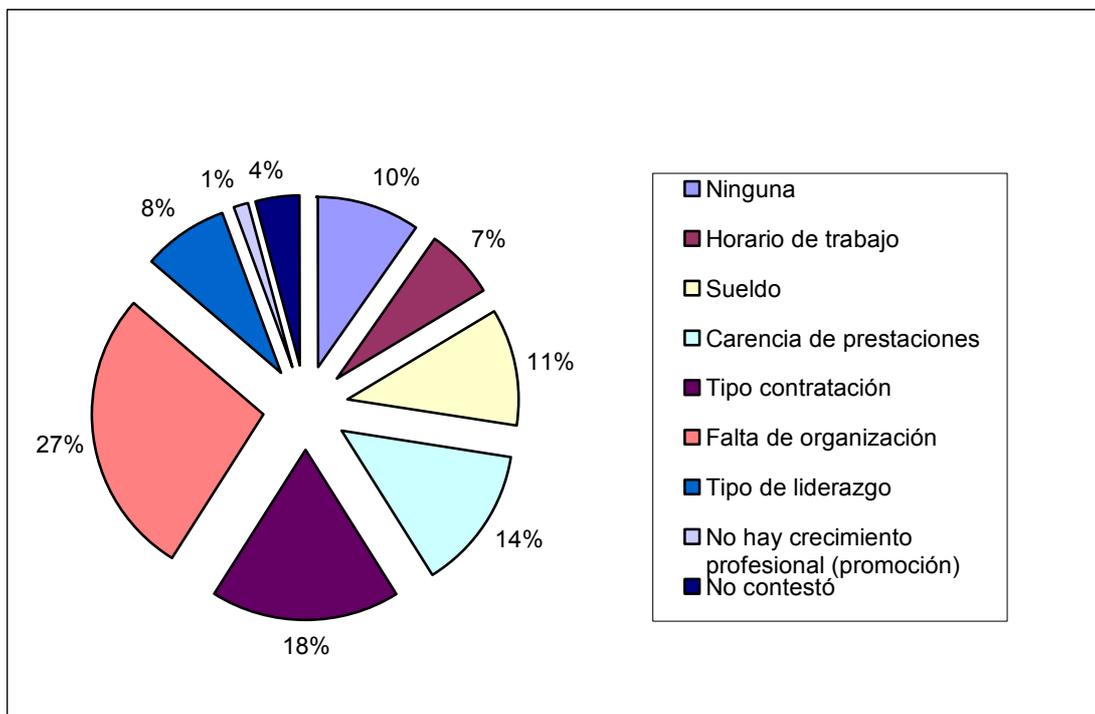


Figura 5.9. Pregunta 9 ¿Cuál sería una de esas causas?

Dentro de las posibles causas para sentirse poco motivados el 27% declaró que se debe a la falta de organización dentro de la Secretaría, seguido por el 18% que dijo que era debido al tipo de contratación, el 14% sugirió que se debía a la carencia de prestaciones, el 11% manifestó que es por el sueldo, un 8% por el tipo de liderazgo, y un 7% por el horario de trabajo.

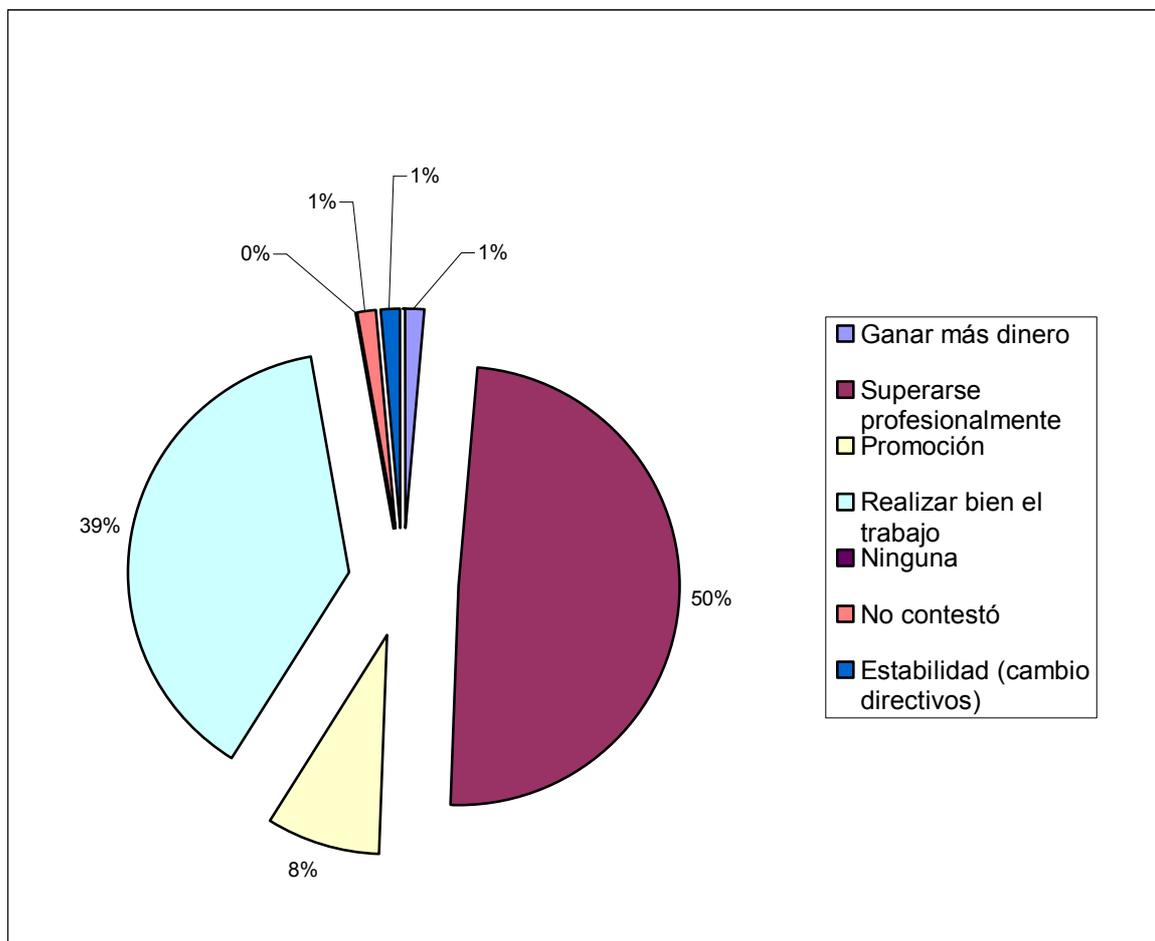


Figura 5.10. Pregunta 10 ¿Cuáles son sus metas en la SDUOP?

Dentro de sus metas en la SDUOP el 50% manifestó que era la superación personal, otro 39% realizar bien su trabajo, y un 8% una promoción.

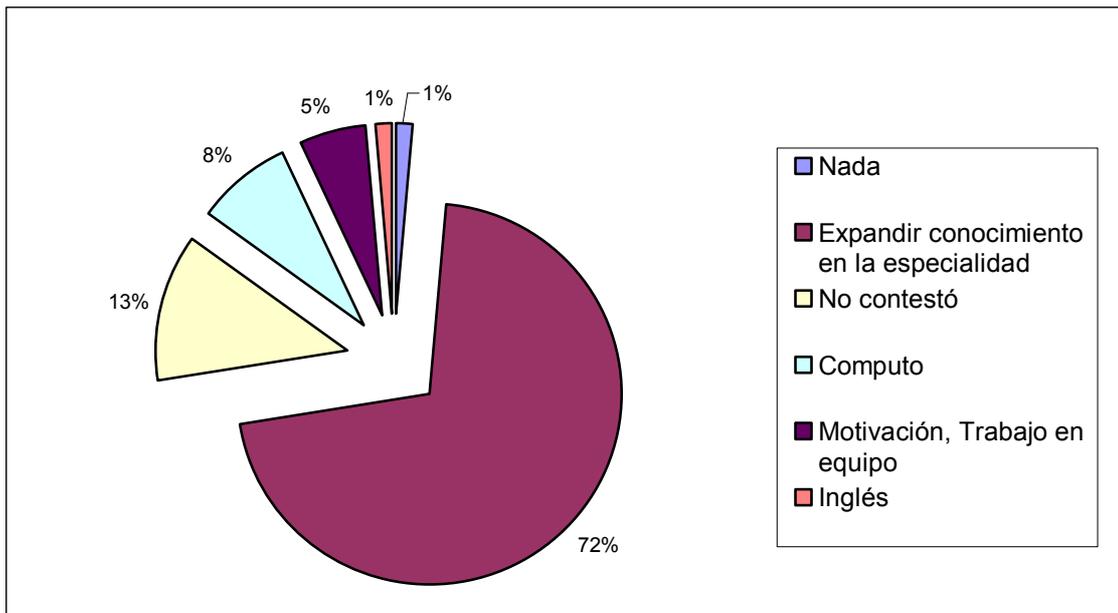


Figura 5.11. Pregunta 11 ¿Qué le gustaría aprender dentro de la Secretaría?

Al cuestionamiento de que si les gustaría aprender algo dentro de la dependencia el 72% del personal señaló que le gustaría ser capacitado dentro de su área de trabajo, mientras que un 13% no contestó a esta pregunta, y un 8% estudios referentes a la computación.

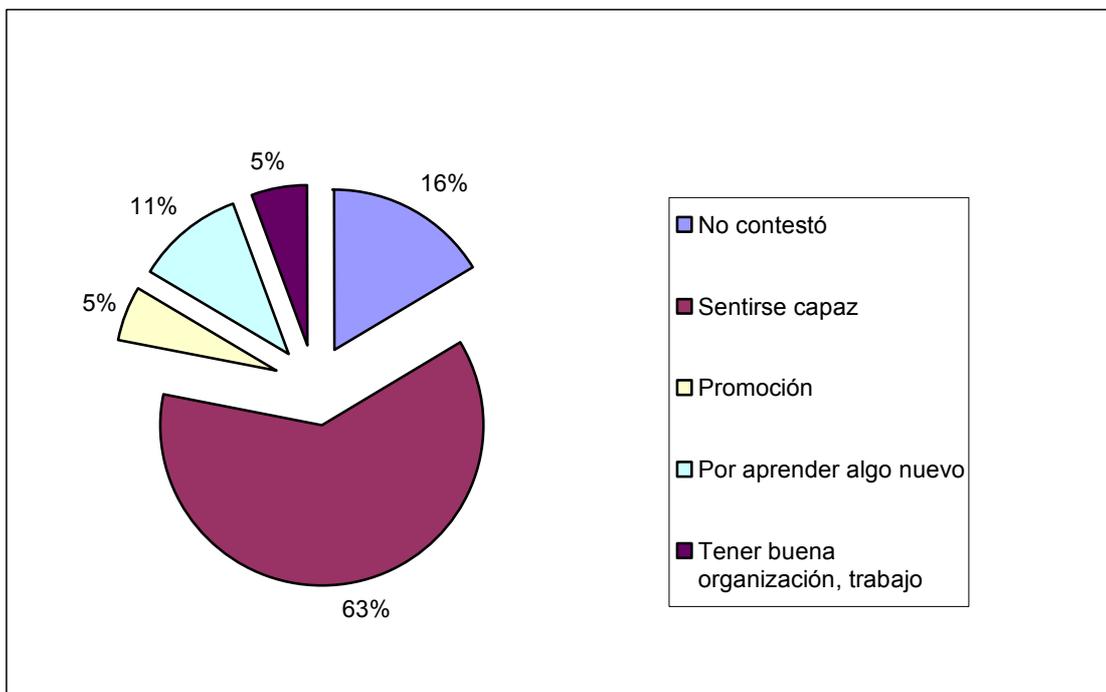


Figura 5.12. Pregunta 12 ¿Por qué?

Al querer conocer el por qué los trabajadores deseaban tener capacitación dentro de la Dependencia un 63% declaró que se debía a que quería tener un mejor desempeño laboral y el 11% por el hecho de aprender algo nuevo.

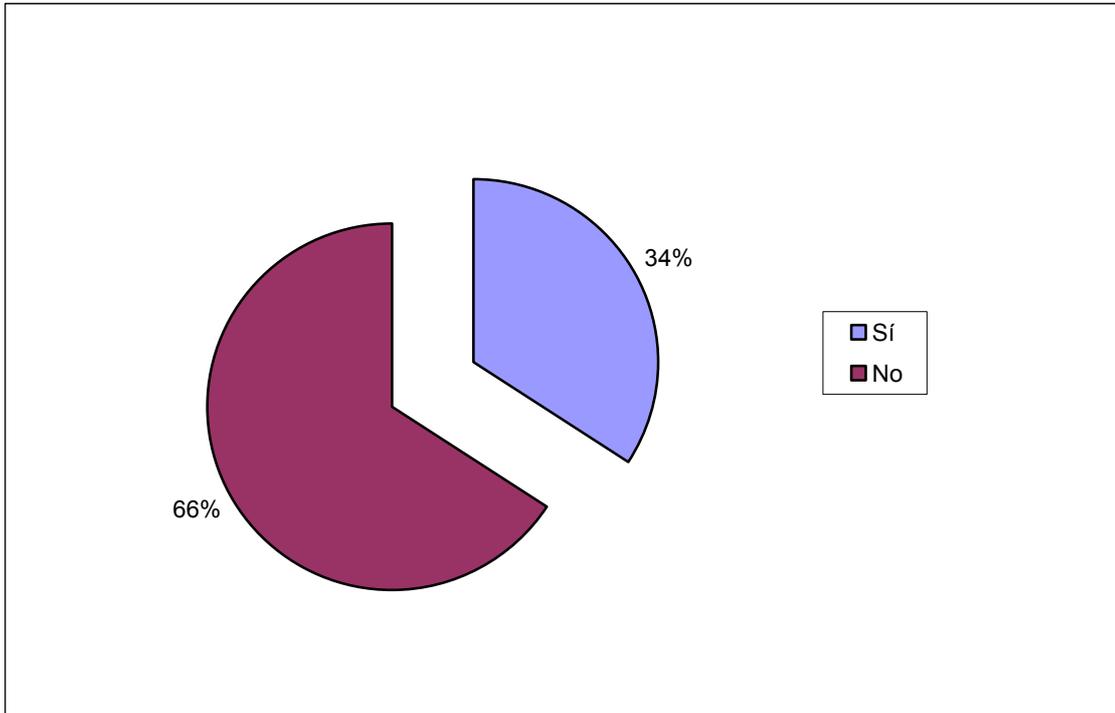


Figura 5.13. Pregunta 13 ¿La Secretaría le ha dado cursos de capacitación?

No obstante al preguntar si la institución le ha dado cursos de capacitación el 66% dijo no haberla recibido en contraposición con el 34% que ha recibido cursos de algún tipo.

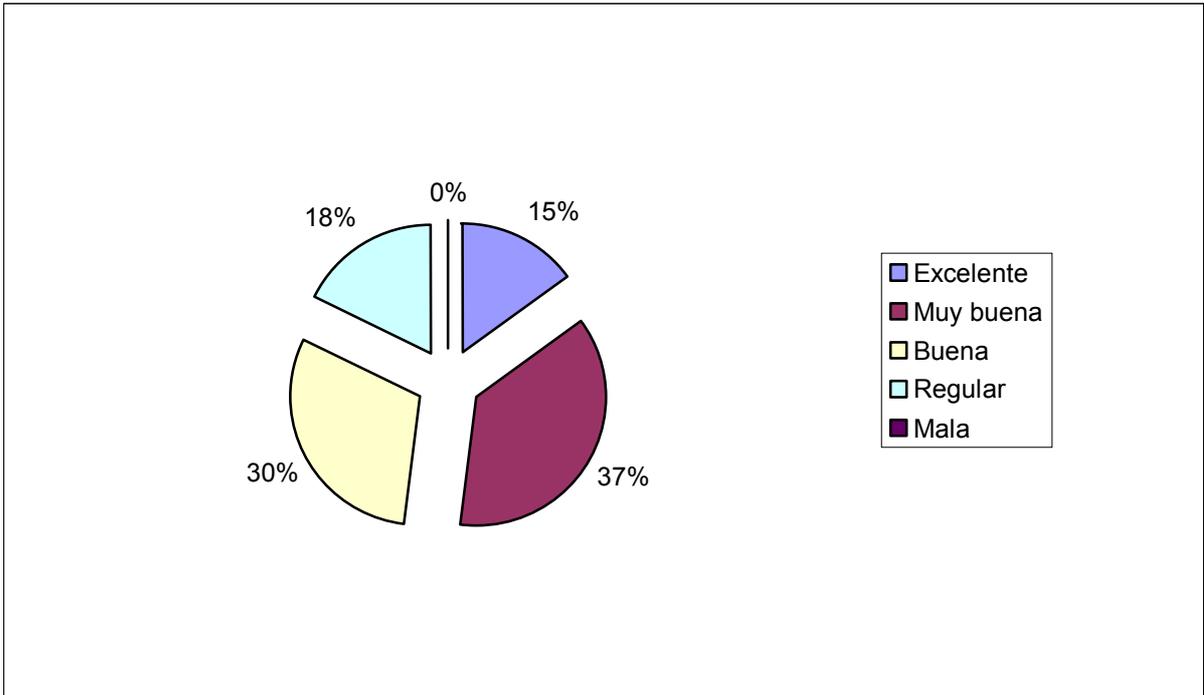


Figura 5.14. Pregunta 14 ¿Qué opinión tiene de su jefe?

El último cuestionamiento se basó en la opinión que tienen de su jefe inmediato, y el 37% dijo que muy buena seguido de un 30% que considera que su jefe es bueno, el 18% mencionó que era regular, y un 15% que era excelente.

DISCUSIONES

Garza (2006) afirma que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad y que las personas jóvenes fluctúan más, en la primera pregunta del cuestionario hace referencia a la edad, y se observó que el 55% de la muestra está situada entre las edades de 26 a 35 años, es así que se considera que los resultados arrojados en cuanto el tiempo que llevan los empleados de trabajar en la Secretaría se relacionan puesto que el 41% de la población tiene menos de un año de haberse incorporado.

En relación a la antigüedad se menciona que las personas con más de 10 años en la organización son más estables. A este respecto, en la pregunta número tres de cuánto tiempo tienen las empleados trabajando para la Secretaría, los resultados arrojaron que sólo el 12% de la muestra tiene más de 10 años de estar trabajando ahí. Esto quiere decir, que sólo este número de individuos difícilmente se cambiarían de trabajar, puesto que ya se han acoplado.

Por otro lado, se cuestionó al personal si alguna vez había pensado en la posibilidad de dejar de trabajar en la Secretaría y el 53% afirmó que sí. En este caso Hernández (2006) añade que la rotación puede ser potencial, es decir, el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que cumpla con las expectativas que tiene. Con estos datos se sugiere que quizás este 53% pueda cambiar de trabajo y ocasionar que se siga elevando la rotación en ese porcentaje, y esto a su vez convertirse en costos primarios y secundarios según lo menciona Garza (2006).

Cuando se les preguntó a los trabajadores si habían tenido un sentimiento de poca motivación para trabajar en la Dependencia el 67% aseguró que sí. De acuerdo con Davis y Newstrom (1957), una vez que se ha experimentado la insatisfacción en el trabajo durante algún tiempo, el empleado empieza a pensar en una posible renuncia. Por esta razón, la teoría de motivación-higiene dice que para

motivar a los empleados en su puesto, se debe poner énfasis en los motivadores, es decir, los factores que incrementan la satisfacción laboral como lo son los intrínsecos referentes al logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Esto se ve reflejado en las preguntas acerca de cuáles son sus metas dentro de la Secretaría y cuáles son los motivos para seguir en la misma. En referencia a los objetivos dentro del empleo, el 50% manifestó su deseo de superación profesional y el 39% consideró importante realizar bien sus tareas. En relación con las razones para seguir en la Dependencia el 29% mencionó que deseaba superarse profesionalmente, al 25% lo impulsaba el hecho de tener trabajo y a un 16% nombró la motivación personal. En ambos casos se habla, como menciona McClelland, de una necesidad de logro, de querer destacar, la lucha por el éxito y el deseo de realizar mejor o con mayor eficiencia lo que ya se ha hecho antes.

Dentro de los factores que pueden impactar en la salida de personal Chiavenato (2000) señala las políticas salariales y los beneficios sociales, el tipo de supervisión, las oportunidades de progreso, la cultura organizacional, y las condiciones físicas entre otras. Relativo a los cuestionamientos de cuáles son las causas de sentir poca motivación o los motivos del porqué dejarían de trabajar para la SDUOP las razones señaladas en la primer pregunta son el 27% la falta de organización, el 18% el tipo de contratación, el 14% la carencia de prestaciones, entre otros y en la segunda pregunta el 49% dejaría su empleo actual por superación personal y el 25% por ganar más dinero. Lo anterior considera de acuerdo con la teoría de Herzberg, que los factores fueron principalmente extrínsecos, es decir, se mencionaron factores de higiene, como el descontento por las políticas de la Dependencia, el salario y la seguridad. Los dos últimos derivados del tipo de contratación, que es por honorarios.

CONCLUSIONES

Se considera que las personas jóvenes fluctúan más y podemos ver que dentro de la dependencia el 55% de la muestra se encuentra entre las edades de 26 a 35 años.

Los resultados arrojaron que, el 41% tienen menos de un año de trabajar en la misma. Sólo el 12% de la población tiene más de 10 años de antigüedad.

Por otro lado, el 53% de los empleados manifestaron que han pensado en dejar de trabajar para la Dependencia y para el 49% uno de los principales motivos es el deseo de superarse personalmente, y mientras que para el 25% es tener un mayor ingreso. Por lo tanto, hablamos de una rotación potencial, la cual está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con las expectativas del mismo.

El 29% de la muestra consideró que el motivo que lo impulsa a seguir trabajando en la SDUOP es el de superarse personalmente y un 25% es por tener trabajo. Esto habla de la calidad humana del trabajador y del sentido de responsabilidad ante la Secretaría, ya que teniendo trabajo tienen mejores ingresos.

No obstante, el 67% de los individuos que contestaron el cuestionario ha sentido al menos en alguna ocasión poca motivación en el trabajo. El principal motivo, según el 27% de ellos se debe a que consideran que falta organización en el trabajo y un 18% menciona el tipo de contratación; aunado ha esto el 14% señala la carencia de presentación derivados por el mismo tipo de contratación y si se suman estos dos conceptos anteriores nos genera un 32% que esta inconforme con esta situación.

El 68% tiene un tipo de contratación por honorarios mientras que sólo el 32% tiene base, que son generalmente las personas que tienen más de 5 años trabajando para la Secretaría.

En lo referente a las metas que persiguen los trabajadores dentro de la Dependencia el 50% busca superarse profesionalmente y el 39% busca realizar bien su trabajo.

El 72% de la muestra manifestó su inquietud de capacitarse sobre todo en conocimientos específicos de su área para lograr su meta de realizar un buen trabajo y para el 63% sentirse más capaz.

Sin embargo, el 66% de las personas que laboran en la SDUOP no han recibido capacitación de ningún tipo.

Por último, en relación al concepto que tienen de su jefe inmediato el 37% y el 30% calificaron su desempeño como muy bueno y bueno.

La hipótesis planteada sostiene que la motivación es un factor determinante de la rotación de personal dentro de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas en el Estado de Querétaro.

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que un 53% de la muestra ha pensado en dejar de trabajar para la dependencia y un 67% ha manifestado sentirse poco motivado para laborar en la misma.

Uno de las razones principales para dejar la Dependencia es, de acuerdo al 49% por superación personal seguido por un 25% que mencionó que sería por el ganar más dinero.

Dentro de las causas que los hacen sentirse poco motivados, el 27% declaró que se debe a la falta de organización dentro de la Secretaría, seguido por el 18% que dijo que era debido al tipo de contratación y el 14% sugirió que se debía a la carencia de prestaciones.

Por lo general lo que espera el trabajador de la empresa debe corresponder a lo que la empresa espera del trabajador.

Los factores motivacionales o niveles de necesidad social, autoestima y autorrealización deben ser resueltos por el propio trabajador, pero la empresa puede hacer mucho para plantear un ambiente favorable para ello.

En las sugerencias que se mencionaron en esta tesis, para conservar al personal, se mencionaron la capacitación, los incentivos, las prestaciones, entre otras.

Cuando se le cuestionó a los empleados sobre sus intereses de capacitación dentro de la Secretaría un alto porcentaje mencionó que estaba dispuesto a adquirir más conocimientos, la gran mayoría sugirió que estos le permitieran desarrollarse mejor en su área, logrando con ello que en un determinado periodo de tiempo, se satisfagan las necesidades de logro del personal, y disminuir con ello la rotación de personal.

Se espera que con el análisis de los resultados obtenidos, se tome en cuenta que si bien es importante motivar al individuo para que logre con ello un mejor desempeño es necesario, no olvidar que existen los factores de higiene, a los cuales hay que considerar ampliamente si es que se quiere evitar el descontento del empleado y por consiguiente una actitud negativa.

Por lo tanto, considerando que el 53% de la muestra ha pensado en dejar de trabajar en la Secretaría. Que el 67% se ha sentido poco motivado para trabajar en la misma y, tomando en cuenta que el 50% busca superarse profesionalmente. Se comprueba de acuerdo a los resultados obtenidos, que la hipótesis es verdadera.

RECOMENDACIONES

Derivado de la investigación, se considera importante la elaboración de un análisis acerca de la rotación del personal dentro de la Dependencia. Así como, llevar un registro detallado de las altas y bajas de los trabajadores, y la obtención de encuestas de salida, sobre todo para conocer las razones que los orillan a tomar la decisión de separarse de la empresa. Con ello, poder preparar un plan preventivo para evitar las salidas de buenos elementos.

La retención del personal comienza a partir del Curso de Inducción que se les debería ofrecer al entrar a trabajar en la dependencia. No obstante, esto sólo se brinda al personal de base, el cual constituye tan sólo el 32% de la población. Por lo tanto, se recomienda la capacitación a todos los trabajadores, independientemente del tipo de contratación, al menos en este caso, para que comiencen a identificarse con la Secretaría y a sentirse parte de la misma.

Por otro lado, se recomienda la implementación de procesos que motiven a los empleados de la SDUOP. Se sugiere, la elaboración y aplicación de un proceso de incentivos no económicos para motivar a los trabajadores. Esto se considera en función a la naturaleza de la organización ya que por ser de gobierno, sus egresos van en función al presupuesto que se presenta anualmente, por lo que, sería difícil considerar los alicientes económicos. Dentro de los incentivos no monetarios consideramos la variedad de las tareas, el agradecimiento, hacer ver al empleado la importancia de su trabajo, la delegación de responsabilidades, mejorar la comunicación e idear nuevas formas de organización del trabajo, entre otros.

La implementación de proceso de motivación debe diseñarse conforme a los objetivos deseables y que contemplen los intereses, las habilidades así como, el desarrollo individual de cada empleado.

A su vez, se recomienda considerar un proceso de motivación positiva, el cual se dirige a la obtención de una recompensa, la cual estimula la repetición de la conducta que lo produjo y sus consecuencias actúan como reforzadores de la conducta, ya que esta puede surtir efecto en el largo plazo.

Además es importante mejorar el ambiente de trabajo, para que el personal no se sienta tenso o aburrido. A través de hacer más flexibles las reglas y los procedimientos, elevar el grado de confianza, otorgar más y mejor capacitación, mejorar la comunicación, hacer retribuciones justas, y tener las condiciones de trabajo adecuadas.

También, se sugiere fomentar la participación de los trabajadores, en su área de trabajo y en la toma de decisiones.

Sin embargo, se debe considerar el elaborar un análisis de las políticas salariales dentro de la SDUOP así como, evaluar el tipo de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

- Baguer, A. 27 mayo 2006 11:29am .La motivación sin dinero frente al mobbing y los directivos tayloristas
www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_mobbing.htm#Autor#Autor
- Castañón, A. 13 de Mayo 2006 13:37 p.m. Un puesto de trabajo motivante.
http://www.trabajo.com.mx/un_puesto_de_trabajo_motivante.htm.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. 1995. Administración de personal. Decimoctava reimpresión. Editorial CECSA. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. 2002. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Editorial Mc Graw Hill. 245:272.
- Dessler, G. 1996. Administración de personal. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. México,
- Garza, S. 13 de Mayo 2006 11:54 a.m. La rotación de personal.
<http://www.productivity.com.mx/novedades/rotacion.htm>.
- Hampton, D. 1989. Administración. Segunda edición en español. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, M. Junio 2006. Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml#ROTAC#ROTAC.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. 2003. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.
- Manual de organización. 05 de Agosto 2006 7:53 p.m. Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado de Querétaro.
<http://www.queretaro.gob.mx/documento.php?clave=4886>.
- Quintero O. Junio 2006. Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos. <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml#HISTOR#HISTOR>.
- Rabuñal, H. Julio 2006. Motivación y liderazgo.
<http://www.econolink.com.ar/managemen/manage3.htm>

Reyes, A. Febrero 2001. ¿Empleados de Poca Duración?

<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=12136#top#top>.

Robbins, S. y De Cenzo, D. 1996. Fundamentos de Administración Conceptos y aplicaciones. Primera Edición. Prentice Hall. 287-310.

Romero, D. Junio 2006. Aproximación a la motivación en el trabajo;

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEFFyEpAQDVHPvlx.php#superior>

APÉNDICE

Anexo 1
Cuestionario

Se está haciendo un estudio con el propósito de conocer las opiniones que se tienen acerca de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP), y para ello le pedimos fuera tan amable de contestar unas preguntas. No le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: Marque con una X la opción que considere correcta.

1. ¿Cuál es su edad?

- 16-20años
- 21-25años
- 26-30años
- 31-35años
- 36-40años
- 41-45años
- 46-50años
- 56-60años

2. ¿Cuál es su escolaridad?

- Preparatoria o equivalente
- Técnico Superior
- Licenciatura
- Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la SDUOP?
- Menos de 1 año
 - De 1 a 5 años
 - De 5 a 10 años
 - Más de 10 años
4. ¿Cuál es su tipo de contratación?
- Honorarios
 - Base
5. ¿Ha pensado alguna vez en dejar de trabajar para la SDUOP?
- Sí
 - No
6. ¿Por qué motivo dejaría de trabajar en la Secretaría? (Señale sólo uno)
- Ganar más dinero
 - Superación Personal
 - Problemas en el trabajo
 - Problemas personales
 - Lejanía de domicilio
 - Otro (especifica): _____
7. ¿Cómo lo motivan en la SDUOP para seguir trabajando en la misma?
- El ambiente de trabajo
 - Tener trabajo
 - Ganar dinero
 - Prestaciones
 - Se motiva uno mismo
 - No hay motivación
 - Otro (especifica): _____

8. ¿Existe alguna causa que lo haga sentirse poco motivado para trabajar en la Secretaría?

Sí No

9. ¿Cuál sería una de esas causas?

- Ninguna
- El horario de trabajo
- El Sueldo
- No hay prestaciones
- El tipo de contratación
- La falta de organización
- El tipo de liderazgo
- Otro (especifica): _____

10. ¿Cuáles son sus metas en la SDUOP?

- Ganar más dinero
- Superarse profesionalmente
- Promoción
- Realizar bien el trabajo
- Ninguna

11. ¿Qué le gustaría aprender dentro de la Secretaría?

12. ¿Por qué?

13. ¿La Secretaría le ha dado cursos de capacitación?

___ Sí

___ No

Mencione cuál _____

14. ¿Qué opinión tiene de su jefe?
