

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS



IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PODRÍAN CONTRIBUIR EN LA
RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE
DESARROLLO DE SOFTWARE

PROYECTO FINAL DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR
ROBERTO JOSÉ GARCÍA FLORES

ASESOR
MC. EDUARDO LEAL BELTRÁN

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

MONTERREY N. L.

MARZO DE 2007

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS



IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PODRÍAN CONTRIBUIR EN LA
RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE
DESARROLLO DE SOFTWARE

PROYECTO FINAL DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR
ROBERTO JOSÉ GARCÍA FLORES

ASESOR
MC. EDUARDO LEAL BELTRÁN

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

MONTERREY N. L.

MARZO DE 2007

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PODRÍAN CONTRIBUIR EN LA
RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE
DESARROLLO DE SOFTWARE**

PRESENTADO POR
ROBERTO JOSÉ GARCÍA FLORES

PROYECTO FINAL DE RECURSOS HUMANOS

Presentado a la Escuela de Graduados en Administración y
Dirección de Empresas

Como Requisito Parcial para Obtener el Título de
Maestro en Administración

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

MARZO DE 2007

DEDICATORIA

*A Dios:
A quien no entiendo, pero amo,
y sé que aún me tiene
una misión por cumplir.*

*A mi padre Roberto García:
Porque ahora que comprendo la
responsabilidad de ser esposo y
papá, te necesito más que nunca.
Ayúdame desde allá.*

*A mi madre Josefina Flores:
Por ser mi ángel guardián.
Pasarán los años y seguiré creciendo,
pero el niño que diste a luz, siempre
regresará a tu lado en busca de consuelo.*

*A mi hermana Claudia García:
En honor a tu inquebrantable
espíritu. Por aferrarte a tus ideales
y principios. Por apoyarme cuando
nadie más lo hace. Un modelo
perfecto de hija y hermana.*

*A mi esposa Claudia Ríos:
Siete años de remar contra corriente
y no nos han detenido.
Por ser mi adecuado complemento,
y dar vida más allá de tu vida.*

*A mi hijo Roberto García:
Fuente y destino de mis acciones.
Motivo para alcanzar mis sueños.
Impulso para superar barreras.
Destructor de paz y de costumbres.
La más grande bendición recibida.
Todo esto en tan solo tres años.*

RECONOCIMIENTOS

Al MC. Eduardo Leal Beltrán, por su apoyo incondicional en la realización de mi Proyecto Final de Recursos Humanos, excelente maestro y modelo de asertividad y transparencia espiritual.

Al Ing. Alfonso Cornejo Álvarez por aceptar ser mi sinodal en la evaluación de este proyecto y retroalimentarme con sus conocimientos.

Al Centro de Desarrollo de Software, sujeto de estudio en este proyecto, por permitirme realizar la investigación de campo en sus instalaciones.

Al Ing. Juan Cuauhtémoc Durán Gutiérrez, amigo antes que patrón.

A todas y cada una de las personas que me apoyaron al contestar encuestas y localizar material requerido par la realización de mi Proyecto Final de Recursos Humanos. No lo hubiera logrado sin ustedes. Siento no mencionar sus nombres, pero es parte de mi compromiso.

A mis suegros Sr. Arturo Ríos y Sra. Margarita Serrano, y demás familia política, por su apoyo incondicional.

A todos mis amigos y compañeros, por se parte de lo que le la sentido a mi vida. Es imposible mencionarlos a todos.

Gracias, todos son personas invaluable

***"el capital humano
se desplaza allí donde es requerido
y permanece donde es bien tratado.
No puede ser manipulado, solamente
puede ser atraído".***

En palabras de quien fuera
presidente de Citibank,
Walter Wriston

RESUMEN

Una organización no está formada por personas, es las personas. Para muchos, la gente representa sólo la mano de obra en una diversidad infinita de niveles. Sin embargo, esta no es la realidad, nunca lo ha sido, pero algunos empleados así lo han creído desde siempre.

Es difícil encontrar empresarios que den a sus empleados el título de valor esencial e inimitable para su organización; generalmente representan un egreso al que se debe explotar para obtener ganancia sobre la inversión.

Los estudios, algunos iniciados décadas atrás, acerca de las teorías y realidades de la administración del conocimiento, el capital intelectual y la ventaja competitiva, representan en la actualidad un impulsor para darle a los empleados el valor que tienen dentro de las organizaciones. Lograr que los gerentes motiven a sus empleados y vean las consecuencias positivas de la retención del personal.

La presente investigación es un esfuerzo por recoger las ideas de grandes pensadores acerca del valor del empleado en las organizaciones y aterriza y pone por escrito, las opiniones y experiencias de los empleados de un Centro de Desarrollo de Software de la localidad.

Sirva el presente documento para impulsar a los gerentes a ver en sus empleados la razón por la que existe su compañía y por la que ellos tienen trabajo.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: Identificación de factores que podrían contribuir en la retención y desarrollo personal del Centro de Desarrollo de Software.

1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Definición del problema.....	3
1.4. Preguntas de investigación	5
1.5. Objetivo.....	6
1.6. Justificación	7
1.7. Restricciones	7
1.8. Instrumentación.....	8
1.9. Resultados Obtenidos.....	8

CAPÍTULO 2: Marco teórico

2.1. Introducción	9
2.2. Las implicaciones del trabajo, ¿Por qué trabaja la gente?.....	9
2.2.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	10
2.2.2. Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.....	13
2.2.3. Semejanzas entre las teorías Maslow y Herzberg	15
2.2.4. Teoría X y Y	16
2.3. Gestión del Talento.....	17

2.4. Definiendo la motivación	17
2.4.1. Principales motivadores de las personas	19
2.4.2. La importancia del gerente.....	20
2.4.3. El estado civil del empleado.....	21
2.4.4. La compensación como motivador.....	22
2.4.4.1. Compensación tradicional.....	24
2.4.4.2. Compensación variable.....	26
2.5. Políticas salariales	27
2.6. Prestaciones de ley.....	28
2.7. Teorías del comportamiento y motivadores del empleado.....	29
2.8. La motivación en un ambiente colectivo	32
2.9. Algunas razones para abandonar el empleo.....	33
2.10. Rotación y retención de personal.....	35
2.11. Ciclos de la vida y el trabajo	36
2.12. Conclusiones generales.....	37
2.13. Beneficios de contar con personal bien motivado.....	38
2.14. Perjuicios de contar con personas desmotivadas	38
2.15. Indicadores de la necesidad de motivación	39
2.16. Ahora qué sigue	40

CAPÍTULO 3: Metodología

3.1. Introducción	42
3.2. Metodología	42

3.2.1. Revisión bibliográfica	42
3.2.2. Estudio de un caso real.....	43
3.3. Justificación del sujeto de estudio.....	44
3.4. Tipo de estudio	45
3.5. Variables de investigación	45
3.6. Instrumentación.....	46
3.7. Muestra	48
3.8. Recolección de datos.....	49
3.9. Análisis de datos	50

CAPÍTULO 4: Análisis de resultados

4.1. Introducción	51
4.2. Resultados de las encuestas aplicadas	51
4.3. Representación gráfica de los resultados	53
4.3.1. Información general de los encuestados.....	53
4.3.2. Resultados de las preguntas con escala de Licker y respuestas de opción	54
4.3.3. Preguntas con respuesta abierta en las encuestas.....	55
4.3.3.1. Representación gráfica de resultados de preguntas con respuesta abierta del personal activo de CDS.....	58
4.3.3.2. Representación gráfica de resultados de preguntas con respuesta abierta del personal que ya no labora en CDS .	61

CAPÍTULO 5: Interpretación de los resultados

5.1. Introducción	67
5.2. Interpretación de resultados obtenidos del personal activo en el Centro de Desarrollo de Software	67
5.2.1. Información general	67
5.2.2. Clima organizacional en CDS	69
5.2.3. Desarrollo profesional en CDS.....	71
5.2.4. Formalidad de procesos en CDS	72
5.2.5. Objetivo laboral de los encuestados	73
5.2.6. Equidad laboral en CDS.....	76
5.2.7. Trabajo en equipo en CDS.....	76
5.2.8. Preguntas con respuesta abierta	77
5.3. Interpretación de resultados obtenidos del personal que ya no labora en el Centro de Desarrollo de Software	79
5.3.1. Información general	79
5.3.2. Clima organizacional en CDS	80
5.3.3. Desarrollo profesional en CDS.....	82
5.3.4. Formalidad de procesos en CDS	83
5.3.5. Objetivo laboral de los encuestados	83
5.3.6. Equidad laboral en CDS.....	85
5.3.7. Trabajo en equipo en CDS.....	85
5.3.8. Preguntas con respuesta abierta	86
5.4. Interpretación de resultados con base en edad y estado civil..	89

5.5. Comentarios acerca de la interpretación de resultados	90
--	----

CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones de la investigación	91
6.2. Respuesta a las preguntas de investigación	92
6.3. Recomendaciones para crear una estrategia que permita aumentar el nivel de motivación de los empleados del Centro de Desarrollo de Software, así como la retención de los mismos.....	94
6.4. Decálogo para tener personal motivado y lograr su retención en el Centro de Desarrollo de Software.	94
6.5. Recomendaciones para futuros trabajos relativos a la moti- vación y retención de personal en el Centro de Desarrollo de Software.....	103
6.6. Contribuciones de la investigación.....	104

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VITA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Indicadores de necesidad de motivación	40
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	11
Figura 4.1. Información general de los encuestados	53
Figura 4.2. Percepción acerca del Clima organizacional en CDS...	54
Figura 4.3. Percepción acerca del Desarrollo profesional en CDS .	55
Figura 4.4. Percepción acerca de la Formalidad de procesos en CDS.....	55
Figura 4.5. Percepción acerca del Objetivo laboral de los encuestados	56
Figura 4.6. Percepción acerca de la Equidad laboral en CDS	57
Figura 4.7. Percepción acerca del Trabajo en equipo en CDS	57
Figura 4.8. Percepción del personal activo acerca de los factores que deben promoverse en CDS	59
Figura 4.9. Factores para aumentar la satisfacción personal en CDS.....	60
Figura 4.10. Aspectos en los cuales se ha mejorado en el nuevo Empleo	61

Figura 4.11. Aspectos que se extrañen de CDS	62
Figura 4.12. Percepción del personal no activo en CDS acerca de los Factores que deben promoverse	63
Figura 4.13. Elementos que hubieran retenido al empleado.....	64
Figura 4.14. Posición del trabajo actual contra CDS.....	65

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PODRÍAN CONTRIBUIR EN LA RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE DESARROLLO DE SOFTWARE

1.1. Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo dar a conocer los elementos que impulsaron la realización de esta investigación. Se muestra una panorámica general acerca la importancia del personal dentro de una organización y cuáles son algunas de las razones por las que se debe hacer un esfuerzo por localizar las fuentes adecuadas para motivar y retener a los empleados en la misma. Todo esto de forma ética y que conlleve a un beneficio tanto para la empresa como para el individuo.

Así mismo, se describe la organización sujeto de estudio y se revisa parte de su historia que es relevante para situar al lector en el contexto de la investigación. Se establece el objetivo, las restricciones y limitantes del presente trabajo y, una vez conocido el marco de referencia para en el que se basa el Proyecto Final de Recursos Humanos, se mostrará la justificación de la misma, el alcance, las hipótesis planteadas y finalmente se definirá el resultado obtenido.

1.2. Antecedentes

Todas las personas tienen diferentes motivadores para realizar cada una de sus actividades. Estos motivadores se encuentran en función de las necesidades y características de la persona en particular. No es posible generalizar un comportamiento o un elemento que sea clave para lograr que la gente realice determinada acción.

Carlos López (2006) menciona que algunas personas piensan que el dinero lo puede todo, otros creen que es mejor hacer énfasis en la cultura y los valores organizacionales, ¿cuál funciona mejor? Cada organización defiende su sistema.

Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Dichas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole,

es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar mayor rendimiento.

Así mismo, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

1.3. Definición del problema

El Centro de Desarrollo de Software que sirve como base de estudio en esta investigación se encuentra inmerso en una institución educativa de alto prestigio internacional.

Con una década de vida, el Centro de Desarrollo Software ha crecido de manera importante, no solo en el alcance de sus proyectos, sino también en el número de personas que laboran en él.

Iniciando como un departamento de apoyo, se ha convertido en una unidad organizacional clave para la institución a la que pertenece; proporcionándole aplicaciones de software hechas a la medida que

representa una ventaja competitiva y que tienden a crecer a la par con la tecnología a nivel mundial.

Estas características han despertado la necesidad de acrecentar el número de empleados y la calidad intelectual de los mismos. Las exigencias de calidad se aplican tanto para el personal que ya labora en la institución, como también para los candidatos a formar parte de esta unidad organizacional haciendo cada vez más complicada la selección y reclutamiento de los mismos.

Puede describirse esta Unidad como una fábrica de software que tiene sus principales actores y procedimientos divididos en 6 áreas.

- Director de la unidad organizacional y líder de proyectos.
- Administración de proyectos y requerimientos del usuario.
- Programadores y desarrolladores de software
- Documentación y capacitación al usuario.
- Aseguramiento de calidad del software desarrollado.
- Despliegue de las aplicaciones en la infraestructura de operación.

Para la realización de los procesos anteriormente descritos, no es necesario únicamente seguir un manual de procesos, sino que se requiere creatividad, iniciativa y habilidades relacionadas con la toma de decisiones, estas características se desarrollan día a día acrecentando el conocimiento y capacidades de cada persona.

El valor del personal que labora en el Centro de Desarrollo de Software no reside únicamente en su conocimiento, sino también en sus valores, lealtad y alineación con la estrategia de la Institución a la que pertenecen, la ética que han demostrado tener, y la capacidad de ser equipos autodirigidos y reconocidos más allá de las fronteras de su oficina. Sin embargo existe en la actualidad un enemigo que despiadadamente está contribuyendo a que este “activo” que es la persona misma, tenga la inquietud de mejorar en alguna de sus necesidades, ya sea de crecimiento profesional, económico o bien de mejora de ambiente laboral; y en muchos elementos esenciales han emigrado de Centro de Desarrollo de Software dejando un hueco muy difícil de reemplazar y que provoca desgaste y costos innecesarios para la organización.

1.4. Preguntas de investigación

La investigación pretende responder los siguientes cuestionamientos.

- I. ¿Existe la motivación adecuada en los miembros del Centro de Desarrollo de Software para impulsarlos en su desarrollo profesional y personal, y que genere en ellos el deseo de permanencia en dicha unidad organizacional?
- II. ¿Los motivadores necesarios para lograr la satisfacción y permanencia de los empleados del Centro de Desarrollo de Software pueden ser identificados y tratados para bien de la organización y el trabajador?

1.5. Objetivo

Dado a conocer la situación que se vive en el Centro de Desarrollo de Software, se realiza una investigación exploratoria – descriptiva que tiene por objetivo:

“Conocer los factores que contribuyen en la retención del personal y en su decisión de renuncia en el Centro de Desarrollo de Software, con el objeto de promover los elementos que permitan aumentar su permanencia y desarrollo”.

Como objetivos específicos pueden mencionarse los siguientes

- “Conocer los motivos por los cuales los empleados actuales decidieron ingresar al Centro de Desarrollo de Software y el por qué de su permanencia”.
- “Conocer los motivos que tuvo el personal que ya no labora en el Centro de Desarrollo de Software para tomar la decisión de abandonar dicha unidad organizacional”.
- “Proponer algunas recomendaciones que ayuden a la alta gerencia del Centro de Desarrollo de Software a fortalecer los elementos que promueven la permanencia de los empleados y a eliminar aquellos que provocan el desánimo en las personas que conduce al abandono de su puesto”.

1.6. Justificación

Retener y desarrollar al personal es un factor que contribuye en la eficiencia de la institución y el bienestar de la persona.

Para el Centro de Desarrollo de Software es de alto impacto negativo la pérdida del personal y su conocimiento, debido a que es complicado alinear a nuevo personal a la dinámica de la organización.

1.7. Restricciones

El estudio realizado presenta las siguientes restricciones. Llamadas también delimitaciones.

- La investigación de campo se llevó a cabo en el Centro de Desarrollo de Software de una institución educativa de la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Los resultados y recomendaciones están basados únicamente en la unidad organizacional que fue objeto de estudio.
- Las recomendaciones sugeridas están orientadas a aumentar la motivación en el empleado y reducir la rotación de personal. Cualquier otra actividad relacionada con la administración de personal no forma parte del desarrollo del este proyecto final de recursos humanos.
- Probar la eficacia de las recomendaciones no forma parte del desarrollo de este documento.

1.8. Instrumentación

Para el desarrollo del proyecto final de recursos humanos fueron requeridas las siguientes herramientas

- Correo electrónico: Con la finalidad de minimizar las barreras geográficas entre el asesor y el realizador del proyecto, así como la comunicación necesaria con algunos de los participantes encuestados.
- Computadora personal: Con el fin de desarrollar en ella el documento y realizar la búsqueda de información.
- Servicios de Internet: Apoyo en la búsqueda de material impreso para sustentar el marco teórico y la metodología.
- Servicios telefónicos: Para establecer contacto con personas que se encuentran geográficamente distantes del investigador.

1.9. Resultados obtenidos

Al finalizar el estudio realizado se describen los motivos que tienen los empleados del Centro de Desarrollo de Software para ingresar y permanecer en la Unidad Organizacional; los elementos que motivaron a quienes abandonaron la organización; y se presentan algunas recomendaciones para fortalecer las ventajas y disminuir las debilidades del Centro de Desarrollo de Software con el afán de aumentar la retención del personal.

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Antes de poder emitir recomendaciones para mejorar la motivación de los empleados del Centro de Desarrollo de Software, es necesario revisar la opinión de algunos expertos en el tema, para así, poder sustentar, junto con la investigación de campo, lo que se muestra como resultado de esta investigación.

El presente capítulo muestra algunos de los temas que giran en torno a la motivación de los empleados. Es un repositorio de conocimiento y teorías probadas que permitirán identificar los factores relevantes a la retención y motivación de los empleados en general. Representa la base en la que se apoya el resto de la investigación, es la fuente de las herramientas de diagnóstico y parte fundamental en la justificación del estudio realizado.

2.2. Las implicaciones del trabajo, ¿Por qué trabaja la gente?

Vivimos épocas difíciles en donde estar motivados o alegres no es la tendencia. Dentro del sitio de trabajo, para aumentar la productividad, tratar correctamente al cliente y explotar lo mejor de cada empleado, se

necesita un alto grado de motivación que no es fácil de conseguir si no existe una buena estrategia y sobre todo seguridad que en el futuro será mejor.

El problema de la mayoría de empresas es que dejan a un lado a su personal más valioso, no son bien remunerados y no le prestan la atención que merecen.

El clima laboral es esencial. Cada organización debe esforzarse por crear un excelente clima, en donde el empleado sienta automotivación y se esfuerce por mejorar su trabajo y sus deseos de hacer las cosas bien. (Salinas, 2006).

Maslow (1908 – 1970) un pensador reconocido, trabajó en el tema de la motivación de las personas. A continuación se describe una de sus aportaciones más valiosas.

2.2.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Ampliamente reconocido por su trabajo en el área motivación personal, Abraham Maslow describe en su libro *Motivación y Personalidad* (Motivation and Personality, 1954) la universalmente conocida “Jerarquía de Necesidades”. Esta teoría está basada en el comportamiento humano y sus reacciones ante las necesidades que enfrenta en un momento

determinado. Dado lo anterior, la persona desarrolla un conjunto de motivadores que lo llevan a satisfacer su requerimiento y le dan pauta para plantearse nuevas metas que provocan que el comportamiento se vea alterado, y se le presenten nuevos motivadores para alcanzar las nuevas metas.

De una manera sencilla para cualquier lector, Maslow plasma la jerarquía en una pirámide que muestra una “escalera” de necesidades que impulsan o motivan a la persona; considerando, entre otras cosas, que el ser humano siempre tiene a querer o “necesitar” más; y la satisfacción de una necesidad es el inicio de una nueva.

La pirámide se muestra de la siguiente manera.



Figura 2.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Del diagrama de Maslow pueden apreciarse a simple vista dos factores.

Primeramente, la pirámide está diseñada de forma ascendente, no solo en forma sino en fondo. Esto es, las necesidades inherentes al ser humano se encuentran en la base de la pirámide, la cual muestra gradualmente la forma en la que las necesidades van tomando importancia para la persona. En segundo lugar, podemos observar que existe una división clara y determinante entre cada nivel, lo cual indica que no será atacado un nivel superior, sin haber satisfecho las necesidades previas. Más adelante en este capítulo se hablará de Herzberg quien ahonda en los factores higiénicos como fuentes de motivación que atañen a todo individuo.

Los niveles de la pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow se describen a continuación:

Necesidades Fisiológicas: Se encuentran relacionadas con la supervivencia de la persona. Se encuentran necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantener una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.

Necesidades de Seguridad: Busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Aquí se encuentra la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

Necesidades sociales: Tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Sed tienen así a necesidad de comunicarse con otras personas, de establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de reconocimiento: Conocidas como necesidades del ego o de autoestima. Es la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social. También se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto superación: Necesidades de autorrealización que se convierten en el ideal para cada individuo. En este último nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Puede pensarse que unas necesidades son más importantes que otras, pero no es así. La importancia está en función de la satisfacción de la misma.

2.2.2. Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg es una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo.

En 1959, publicó “Motivation at Work”, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida teoría de Motivación – Higiene. (Manso, 2002)

Esta investigación permitió a Herzberg concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. El primer conjunto de factores está asociado con los sentimientos negativos o de insatisfacción que el empleado asegura experimentar en su trabajo y que atribuye al contexto de su puesto. Herzberg denominó a éstos “*factores de higiene*”, porque actúan de manera análoga a los principios de higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumise, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuente de motivación sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asocia con las experiencias satisfactorias que el empleado experimenta y que tiende a atribuir al contenido de su puesto de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores “*motivadores*”. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtiene en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

2.2.3. Semejanzas entre las teorías Maslow y Herzberg

Como se ha mencionado, ambos autores tienen tendencias similares en cuanto a la motivación y satisfacción de la persona, aunque Herzberg se orienta más al ambiente laboral y Maslow es más genérico en cuanto a las actividades del individuo. Sin embargo, ambos coinciden en que existen motivadores que hacen que las personas actúen, así como diferentes niveles que son buscados y alcanzados paulatinamente por la gente. Seguridad, reconocimiento y superación, son solo algunos de los elementos comunes en las teorías de estos dos pensadores.

Puede decirse que los factores higiénicos de Herzberg representan los primeros tres niveles de Maslow; siendo los últimos dos, los factores de motivación.

2.2.4. Teoría X y Y

Adriana López (2006) menciona al teórico Mc Gregor e indica que está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Como puede observarse todas las teorías antes mencionadas tienden a enfocarse en aspectos similares y que convergen en la definición de que las personas tienen motivos para realizar sus actividades. Estos motivos dependen de cada individuo y pueden realizarse por una imperante necesidad vital o por superación personal.

2.3. Gestión del talento

Claudia Araiza (1997) menciona los comentarios recibidos de Luis Sada Gómez, presidente del Centro Patronal de Nuevo León en entrevista para la revista Integratec del Tec de Monterrey: “Primero fueron los costos, luego la productividad; más tarde dominó el factor calidad, para después abrir paso a la cultura laboral en la que las nuevas filosofías o corrientes hablan de motivar, documentar e informar al personal para alcanzar el éxito empresarial. Ahora se considera que si se tiene el factor humano adecuado, todos los demás aspectos se pueden dar. La gente es lo que hace la diferencia”.

2.4. Definiendo la motivación

Si bien es cierto que toda persona tiene una idea general y probablemente certera acerca de lo que es la motivación; es conveniente destacar lo que algunos expertos en el área definen como tal.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”
(Solana, 1993)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(Stoner, 1996)

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(Koontz, 1999)

Es importante mencionar la diferencia existente entre dos términos que fácilmente pueden considerarse como iguales: La motivación y la satisfacción. La “motivación” es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La “satisfacción” se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. La motivación es anterior al resultado, implica un impulso para conseguirlo; y la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Estas tres definiciones coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Sin embargo saber el qué, no implica el cómo. A continuación se transcriben algunos de los principales motivadores de la persona.

2.4.1. Principales motivadores de las personas

Según Richard Whiteley (2006) destacado asesor gerencial menciona que: "Lo que la gente busca es, sobre todo, un trabajo que tenga sentido. Segundo, aprender y crecer. Y en cuarto lugar, dinero. Por eso, la mejor manera de motivar a la gente es proporcionarle un objetivo".

Sirota (2005), menciona que se han identificado los tres objetivos básicos y universales que persigue todo empleado y que influyen de forma directa en la motivación que se tiene en el puesto de trabajo:

- Conseguir un trato equitativo.
- Obtener reconocimiento por la tarea desempeñada.
- Disfrutar del trabajo en equipo.

La clave para mantener alta la moral de los empleados y aumentar los resultados empresariales pasa por comprender este trío de objetivos y establecer unas políticas dentro de la organización en sintonía con los mismos. Cuando estos tres objetivos se cumplen, ocurre algo único, extraordinario y excepcional: aparece el ENTUSIASMO.

Tanto los puntos expuestos por Whiteley y Sirotta serán tratados a continuación.

2.4.2. La importancia del gerente

En un estudio realizado por el periódico El Norte (2004) se menciona que dentro de una empresa los jefes son la principal influencia para motivar a sus empleados y, pese a ello, abundan las malas prácticas y estilos de liderazgo obsoleto.

Algunas de los elementos que debe considerar el gerente son (López, 2006):

Hacer interesante el trabajo: El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Puede haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Pensar qué retribuciones son apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen. Sin embargo también pueden mencionarse, la asignación para trabajar en determinado proyecto o confiarle al empleado una nueva

máquina. Lo más importante para el administrador es saber qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios derivados de la participación del empleado pueden ser altos. Pero sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: Un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. La persona sabrá qué debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

2.4.3. El estado civil del empleado

Nielsen y Smyth (2006) mencionan que los motivadores laborales están íntimamente relacionados con el estado civil de las personas. Ellos mencionan dos grupos de empleados y los motivadores encontrados:

Los jóvenes y solteros: Están más interesados en el dinero y el crecimiento profesional para acrecentar su valor en el mercado. Están menos interesados en la estabilidad.

Los adultos casados: Están más interesados en la estabilidad laboral y protección social. Esto se debe a que tienen responsabilidades y personas que dependen de ellos.

2.4.4. La compensación como motivador

Enrique Pérez Samano (2004) menciona que en México, la compensación (salario más beneficios) es considerado como un motivador; sin embargo, investigaciones demuestran que la compensación en sí misma no es un motivador, y que existe más por la capacidad gerencial que el nivel de pago.

La compensación es, básicamente, el precio por la renta del tiempo de una persona. Es mayor en la medida en que generan mayor valor para la empresa. Por otra parte, el precio además se ve influenciado por la posibilidad de la empresa para incrementar el monto a pagar por el valor que agrega un empleado.

Si bien es cierto que los niveles de compensación influyen en la decisión de un empleado para quedarse o no en una compañía, esto no es fundamental. Hay ejemplos de empresas que pagan mucho y tienen alta rotación y de empresas con políticas salariales conservadoras, cuyo nivel de retención y compromiso es alto.

Un sistema salarial correctamente establecido, en conjunto con algunos otros elementos, como una adecuada cultura y un clima organizacional que promueva la armonía entre los distintos grupos de la empresa, permitirá lograr que la empresa tenga el mejor rendimiento por parte de sus empleados. (Durán, 2006)

Morales y Velandia (1999) indican que un sistema salarial tiene tres componentes fundamentales: el salario base, los incentivos y los beneficios.

El salario base es aquella compensación que el trabajador recibe en función del puesto que está ocupando y de un rendimiento considerado como mínimo. Es un pago que normalmente tiene una cierta periodicidad (semanal, quincenal o mensual) y que, en forma general, se recibe por parte del trabajador siempre y cuando cumpla con las funciones establecidas en su contrato de trabajo.

Por su parte, los incentivos, también llamados en los últimos años “compensación variable”, son un pago adicional que recibe un empleado y están en función de un rendimiento superior al mínimo de las funciones o metas que le han sido establecidas dentro de la empresa. Se trata entonces de una compensación adicional al salario base.

Los beneficios son aquellas compensaciones adicionales que un empleado recibe de la empresa por el hecho de pertenecer a ésta o bien por ocupar un determinado puesto. Este elemento no tiene relación con el rendimiento de la persona; está en función de una decisión de la empresa de querer otorgarlo.

Definir un sistema salarial con todos los componentes: salario base, más incentivos, más beneficios, dentro de una empresa, a lo cual si se le añaden políticas salariales de equidad interna y competitividad externa, permitirá básicamente tres objetivos: atraer, mantener y motivar a los empleados.

2.4.4.1. Compensación tradicional

Socorro (2006), comenta que bajo el enfoque tradicional de la administración de empresas y las limitaciones exigidas por la ley, las organizaciones está obligadas a pagar un porcentaje mínimo de sueldos y salarios y, a su vez, repartir sus ganancias entre sus colaboradores, aún cuando ello signifique sacrificar proyectos de crecimiento o mejoras plasmadas en la mente de quienes las crean y lideran. Pero ese enfoque no puede seguir presente en la mente de quienes buscan mantenerse competitivos, perdurar en el tiempo y generar riquezas. Debe ser revisado y adaptado a la realidad de cada escenario.

En primer lugar hay que entender que una cosa es “pagar salarios” y otra muy distinta es compensar. Usualmente se entienden como sinónimos cuando en realidad están muy distantes de serlo. Cuando se paga un sueldo por una tarea, se está cancelando una contraprestación específica, acordada y limitada por la misma. No se está compensando. Esa contraprestación surge del acuerdo tradicional y elemental de la contratación donde se le dice al candidato cuánto se remunera por el cargo al que está optando en el horario, las condiciones y las exigencias previamente acordadas y el aspirante acepta de manera libre y voluntariamente. Compensar es diferente. Cuando se habla de compensación debe entenderse que existe una serie de elementos a los cuales el colaborador está renunciando para ejercer la tarea acordada o que, a través del ejercicio de la misma, será posible alcanzar o mantener una serie de expectativas que le exigen tiempo, dedicación, dinero y esfuerzo, que sólo a través de la tarea le es posible de satisfacer.

Cuando se compensa se da aquello que falta o complementa lo que ya se posee. Por lo que la compensación sólo es parecida al concepto de valor agregado.

La sabiduría convencional y las prácticas de compensación tradicional a menudo no se traducen en el logro de las metas estratégicas. Las organizaciones deben alinear sus sistemas de compensación y de

reconocimiento con el desempeño. Cuando lo hacen las empresas incrementan su productividad y crecimiento sostenible.

2.4.4.2. Compensación variable

La compensación variable debe entenderse como un elemento que permite motivar cierto comportamiento por parte del trabajador. En tanto que una persona cumpla con un rendimiento superior al solicitado y que este comportamiento sea compensado de alguna forma, el trabajador sentirá esto como un refuerzo positivo y de forma consciente o inconsciente existirá una tendencia a dar un mejor rendimiento. Algunos ejemplos muy claros de incentivos utilizados por empresas en todo el mundo son el destajo diferenciado, que es aquel pago recibido por el empleado por unidad adicional producida; el incentivo por ahorro de tiempo, que es cuando se compensa a los empleados por desarrollar una labor determinada en un tiempo menor al esperado, manteniendo la calidad; el pago de comisiones o bonos; el sistema de pago por sugerencias; el reparto de utilidades o bien, el sistema de compra de acciones. (Durán, 2006)

Esto es consistente con lo que menciona Doris Wong de Castillo (2002), Directora de Servicios Estratégicos de Recursos Humanos de KMPG, quien señala que los resultados de su Sistema de Encuestas

Salariales, arrojaron que en una muestra de 43 empresas se refleja una tendencia hacia:

- Mayor uso de compensación variable ligada a metas y objetivos estratégicos de la organización, para reconocimiento del desempeño sobresaliente.
- Aplicación de sistemas formales de evaluación del desempeño para el otorgamiento de bonos, participación de utilidades y otros.
- Antigüedad e incremento salarial otorgado anualmente de forma automática para todos los empleados han dejado de ser considerados por las empresas como factores determinantes para realizar incrementos salariales.
- Definición e implementación de políticas y procedimientos formales para la administración de la compensación del personal

2.5. Políticas salariales

Las políticas salariales son un conjunto de “valores” que deben prevalecer dentro de la compañía que hagan sentir al empleado que recibe lo justo por lo que da. Algunas de las políticas salariales son: la *equidad interna* y la *competitividad externa*. La primera de ellas, establece que dentro de toda organización se debe cuidar que las compensaciones sean equitativas de acuerdo con el puesto que ocupa y por su nivel de desempeño. Muchas veces se confunde el término “equidad” y se asocia como sinónimo de la palabra “igualdad”, lo que es incorrecto en términos

salariales. La “equidad” se debe asociar más al término “justicia”, darle a cada quien lo que le corresponde.

Por otra parte, la competitividad externa es la comparación entre los salarios que se pagan en la empresa con respecto a los que se pagan en las empresas que son competencia por la mano de obra. Se debe entender como competencia no aquellas empresas que se dedican a la misma actividad, sino aquellas que requieren el mismo tipo de recurso humano. (Durán, 2006)

2.6. Prestaciones de ley

García (2005) hace una síntesis de las prestaciones de ley para que los empleados tengan conciencia de los derechos que poseen. Solo se transcribieron los puntos relevantes a motivación y compensación.

- **Vacaciones**: Se otorgan seis días por año trabajado. Se agregan dos días por cada año subsiguiente de servicio, hasta llegar a doce días. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumenta en dos días por cada cinco años.
- **Prima vacacional**: Es el pago durante las vacaciones; no debe ser menor al 25 por ciento del salario.
- **Aguinaldo**: 15 días de salario, proporcionales al tiempo trabajado en la empresa.

- **Reparto de Utilidades (PTU)**: Es una prestación obligatoria en la Ley Federal del Trabajo. Se refiere a que el 10 por ciento de las utilidades anuales de la empresa debe ser repartido entre los trabajadores de la misma. Esta prestación es variable, dependiendo de los ingresos de la empresa en la que se labore.
- **Seguro de Retiro (AFORE), Cesantía en Edad Avanzada y Vejez**: Consisten en aportaciones del propio trabajador, del patrón y del gobierno, exigibles cuando llegue la edad de retiro prevista en las distintas leyes del trabajo en México.
- **Prima de antigüedad**: Se basa en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios. Se paga a los trabajadores que se separan voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos.
- **Bonos**: Son una prestación en efectivo, que se da al empleado por el buen desempeño de sus actividades laborales; principalmente, por aquéllas que son medibles, como la producción o las ventas.

2.7. Teorías del comportamiento y motivadores del empleado

Obtenido de la investigación de Adriana López (2006)

Teoría de las Necesidades: Ya expuesta anteriormente incluye, entre otros autores, los pensamientos de Maslow y Herzberg principalmente.

Teoría de la Equidad: Además de una apolítica salarial, el término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. No necesariamente en términos económicos

Teoría de las expectativas: David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. *Las expectativas del desempeño-resultado:* Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. *Valencia:* El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

3. *Las expectativas del esfuerzo – desempeño*: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría, en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Teoría del Reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. “Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

2.8. La motivación en un ambiente colectivo

Se considera que la motivación en ambientes colectivos es de gran importancia para los fines de este proyecto, debido a que la organización sujeto de estudio, está sostenida por ambientes colectivos y grupos autodirigidos, donde la relación es constante y va más allá de los asuntos laborales.

En una sociedad individualista, los indicadores individuales radican en el alto nivel de calidad de vida individual. Alcanzar la auto-actualización y auto-respeto, así como la auto-estima manejada en la jerarquía de necesidades de Maslow. Algo bien hecho es una meta individual y se separa la vida laboral de la privada. Hacer bien un trabajo está por encima de tener buenas relaciones interpersonales. Todo es resultado del interés personal. (Hofstede, 1984)

Schwartz (1990) describe el desempeño colectivo como: “Dar prioridad a las metas del grupo por encima de las metas personales”. Las culturas colectivas se caracterizan por tener sus valores enfocados en el grupo. Estos valores incluyen dar prioridad a la integridad e interacción del grupo, la relación de interdependencia de sus miembros y en la armoniosa relación del grupo. En una sociedad colectiva, los lazos entre los individuos están fuertemente integrados. Las opiniones y creencias son una por todo el grupo

Hofstede (1984) menciona también que en un ambiente colectivo, las personas aceptan fácilmente que su trabajo está ligado con su vida, y no se esfuerzan por separarla. Se espera que el patrón esté sensible a las situaciones familiares y provea del tiempo suficiente para satisfacer estas necesidades. No solamente piensan en “nosotros” en vez de “yo”, sino que piensan en términos de “nuestro”, en vez de “suyo”. En otras palabras tienen un amplio sentido de pertenencia. La lealtad entre sus miembros es una característica esencial.

2.9. Algunas razones para abandonar el empleo

Muchas son las causas que mencionan los expertos en el área para que un empleado abandone su trabajo. Entre ellas resaltan la justicia, equidad y ambiente laboral.

Pérez Samano (2004) hace mención de la justicia y equidad laboral en las compensaciones cuando escribe: “Determinar una compensación adecuada resulta complicado, ya que se ve influenciada por la percepción de los empleados sobre el valor que agregan y como se compara con lo que otros patrones pagan por agregar un valor similar. Esta percepción determina la decisión de un empleado por permanecer o buscar otro empleo”.

Elizabeth Ortiz (2005) cita a Carolina Reinaldos, experta en Salud Ocupacional quien menciona que además de los riesgos físicos a los que

se enfrentan los trabajadores, existen las exigencias laborales, mismas que de no resultar equilibradas, pueden desencadenar efectos negativos en la salud. Estas exigencias pueden ser: laborar bajo presión de tiempo, metas de producción, estricta supervisión o incluso, maltrato hacia los empleados. Así como trabajos nocturnos, trabajar tres días continuos y descansar dos; empleos que requieren un esfuerzo visual o manual constante, o bien, trabajos que se desarrollan en lugares aislados.

El principal síntoma puede ser el estrés, y cuando el empleado no soluciona este problema oportunamente, nuevamente estará expuesto al desgaste. "Es cuando la persona ya definitivamente pierde toda motivación por su trabajo, incluso personas que originalmente eran muy entregadas, muy comprometidas con su trabajo. Lo único que quieren es irse, tomar una distancia emocional respecto de las personas que atiende, andan irritables, con llanto inmotivado, con trastornos en la vida personal, pierden el deseo sexual, se apartan de los demás".

Alejandro Guzmán, director de la consultoría Akator menciona que los líderes que son duros e insensibles no son los mejores y, aunque pueden dar resultados en corto plazo, los efectos a mayor plazo son adversos. El estilo dictatorial no es motivación para los empleados, sino asustarlos para conseguir metas planteadas por la compañía.

José Eloy Valero, presidente de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, señala que una razón de desmotivación y confrontaciones es cuando el jefe no permite que sus empleados tomen decisiones; cuando los subordinados tienen la libertad de tomar decisiones, se vuelven mas responsables y comprometidos con su labor.

Al inicio de este capítulo se describió la Jerarquía de Necesidades de Maslow; algunos autores afirman que muchas empresas fracasan porque no trabajan de acuerdo a esta jerarquía y por lo tanto no logran encontrar el área en la que se encuentra cada empleado para poder brindarle las oportunidades que lo motiven a solventar su necesidad.

2.10. Rotación y retención de personal

La rotación y retención de personal son temas que van muy de la mano y están inversamente relacionados.

Los expertos mencionan que una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar estas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas buscan reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto. (Pedrero, 2006)

Lo anterior es consistente con Nielsen y Smyth (2006) quienes tras un estudio realizado, determinaron que los empleados que están insatisfechos con sus trabajos son más susceptibles a faltar al trabajo o a abandonarlo. La tercera parte de la vida de casi todos los empleados la pasan trabajando, por lo tanto no es de extrañarse que cuando éste no los hace felices, intenten evadir o cambiar su empleo. Este abstencionismo o rotación impacta fuertemente a la organización. Identificar y entender los factores que hacen feliz al empleado es clave para desarrollar estrategias para incentivar y retener a los empleados.

Estadísticas de AON Consulting revelan que hacer antigüedad es cada vez menos frecuente, y actualmente 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, como consecuencia de mejores alternativas laborales. Casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales u outsourcing, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo.

La antigüedad laboral está generando altos costos, por lo que la rotación se convertido en una práctica cotidiana en aumento.

2.11. Ciclos de la vida y el trabajo

Eduardo Leal (2005), menciona los ciclos por los que típicamente atraviesa el personal en su trayectoria de carrera.

Es importante, para este estudio, mencionar el tema de los ciclos de vida y laborales, para poder situar el contexto motivacional en el que se encuentran los empleados del Centro de Desarrollo de Software.

Por las características de los empleados del Centro de Desarrollo de Software puede concluirse que en su generalidad se encuentran bajo las siguientes situaciones:

- Dentro del Ciclo Biosocial se está inmerso de la “Crisis de los 30s”
- Dentro del Ciclo de Trabajo – Carrera se ubica en “Obtener un puesto”
- Dentro del Ciclo Familiar se localiza en el de “Matrimonio / Hijos”

Lo anterior se inclina a que el personal tiene responsabilidades y aspiraciones bien definidas que va a buscar dentro o fuera del Centro de Desarrollo de Software. Por tanto es responsabilidad de la gerencia, si es de su interés, buscar motivantes que vayan de acuerdo a las características del personal antes descritas.

2.12. Conclusiones generales

Después de revisar parte de la literatura relacionada con la motivación de las personas para permanecer en un puesto o para decidir dejar la organización para la que prestan sus servicios, pueden concluirse una serie de elementos acerca de los beneficios de tener personal bien

motivado en la organización y de los perjuicios que conllevan el tener personal desmotivado.

2.13. Beneficios de contar con personal bien motivado

Los siguientes puntos son extractos de las ideas de los diferentes autores consultados para esta investigación

- Los empleados motivados rinden por encima de la media de los trabajadores.
- Existe lealtad hacia la organización.
- Se facilita su retención y minimiza la inquietud de cambiar de empleo.
- La relación interpersonal es amable y de cooperación.
- La evaluación de desempeño se percibe como una oportunidad y no como una amenaza.
- Los empleados se reconocen importantes.
- Se percibe a un jefe justo.

2.14. Perjuicios de contar con personas desmotivadas

Los ejemplos y conclusiones al respecto de los sentimientos que experimenta el personal no motivado pueden ser muchos, pero de forma general se mencionan (López, 2006. Y otros):

- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad.
- Sentimiento de injusticia

- Inseguridad
- Alineación y apatía.
- Ausentismo.
- Abandono de la organización.

2.15. Indicadores de la necesidad de motivación:

Como en la mayoría de las situaciones de los negocios, nada es útil si no existe una planeación estratégica de lo que se quiere realizar. El primer paso es identificar la situación que prevalece para cada empleado.

Además de los puntos ya mencionados como son: Ausentismo del personal, renuncias frecuentes, enfermedades, falta de interés en los objetivos del grupo y desempeño por debajo de lo esperado, Arévalo (2003) menciona algunos comportamientos que pueden ser identificados en los empleados y añade una sugerencia al gerente acerca de los elementos que debe alterar para lograr la motivación del empleado y minimizar el sentimiento existente.

Si el empleado manifiesta:	El gerente deberá interpretar:
No me gusta	Trabajo ingrato ó aburrido
Mal sueldo	Gano poco
Mal ambiente laboral	Mal trato
Muchas horas de trabajo	Mal horario
Inseguridad del contrato de trabajo	Poca estabilidad
Limitación a la hora de hacer algo	Responsabilidad
Me gustaría trabajar en otra cosa	No es mi profesión
Pocas posibilidades de promoción profesional	Organigrama
Mucho trabajo	Trabajo duro
Ineptitud de los jefes	Mala gestión administrativa
Crisis económica del sector	Ingresos variables
Malas condiciones físicas	Lugar de trabajo
Está cansado	Problemas de salud
Tener que desplazarse	Tiempo fuera de casa
Poco rendimiento	Movimiento

Tabla 2.1 Indicadores de necesidad de motivación

Cuando los empleados manifiestan alguna de las condiciones anteriores puede considerarse como un indicador de falta de motivación en el trabajo; insatisfacción laboral. El empleado puede externarlo verbalmente o a través de su desempeño, conciente o inconcientemente. Es por esto que los gerentes siempre deben estar atentos a las palabras, acciones y resultados de sus empleados.

2.16. Ahora qué sigue

Después de consultar diversos autores, no es posible establecer un conjunto único de procesos para lograr tener empleados motivados. Por lo tanto, una vez identificados los elementos que deben mejorarse para aumentar el grado de satisfacción de los empleados por medio de los

motivadores adecuados para cada uno, es momento de poner en práctica algunos, o todos los puntos tratados en este capítulo, según aplique.

No hay una fórmula general para crear una estrategia de motivación en una compañía. Esta debe ser “hecha a la medida”. Es por esto que, como resultado de este estudio, se incluye una serie de recomendaciones para crear una estrategia de motivación para los empleados del Centro de Desarrollo de Software, que se adecue a las características del personal y sus requerimientos, de acuerdo a la investigación de campo.

METODOLOGÍA

3.1. Introducción.

El presente capítulo tiene por objetivo dar a conocer los métodos de investigación y análisis que se utilizaron para lograr establecer las recomendaciones que se hacen al final de este documento al Centro de Desarrollo de Software con relación a los factores de motivación y retención que pueden y deben ser aplicados para minimizar el número de personas que abandonan la unidad organizacional.

3.2. Metodología

El estudio está basado en dos tipos de investigación; una revisión bibliográfica sobre la motivación laboral a los empleados y sugerencias de expertos para lograrla, y el estudio de un caso real en el que es evidente la necesidad de establecer prácticas de motivación y retención de personal debido al alto grado de rotación existente.

3.2.1. Revisión bibliográfica

Primeramente se realizó un análisis de algunos de los temas relacionados con teorías sobre las prioridades y necesidades del ser humano; conceptos tales como rotación de personal, costos de pérdida de

empleados y su conocimiento; así como de algunas de las mejores prácticas propuestas por los expertos en el tema. Las principales fuentes de información son las siguientes:

- Libros
- Artículos de investigación
- Páginas publicadas en Internet sobre casos de estudio e investigación

Aunque no es propiamente revisión bibliográfica, se considera en este espacio las entrevistas que se tuvieron con expertos en recursos humanos, de las cuales, entre otras cosas, se obtuvieron fuentes confiables de documentación teórica e ideas para investigación literaria.

3.2.2. Estudio de un caso real

Estudiar una organización real es uno de los principales impulsores de este proyecto, que se combina con el objeto de aterrizar todos los conceptos encontrados en la literatura revisada. El estudio se realizó en una unidad organizacional que presenta, por un lado, la necesidad de retener a sus empleados para evitar la fuga de conocimiento; y por otro, cuenta con las características esenciales para enriquecer y apoyar el contenido y la finalidad del proyecto de recursos humanos. A continuación describen las razones por las cuales se seleccionó para el estudio a esta unidad organizacional y se presentarán los métodos de investigación y análisis aplicados, su justificación y las actividades realizadas.

3.3. Justificación del sujeto de estudio

Son varios los motivos que despertaron el interés en el estudio del Centro de Desarrollo de Software. Se explica cada una de ellos.

- Proceso de expansión de la unidad organizacional: Esta unidad organizacional está en constante crecimiento en cuanto a número y relevancia de los proyectos que realiza y se enfrenta a la necesidad de tener personal experimentado en sus diversas áreas operativas. Se contempla la necesidad de contar con métodos de retención y motivación del personal.
- Tamaño de la unidad organizacional: El Centro de Desarrollo de Software cuenta con no más de quince elementos. Este número permitirá mantener el control en el desarrollo de la investigación y al mismo tiempo contar con los participantes suficientes para obtener la información necesaria.
- Estructura organizacional: Con un esquema básicamente plano, se facilita la investigación, ya que reduce la necesidad de trabajar con varios niveles de autoridad, concentrando esfuerzos en el tema de motivación a un solo nivel.
- Recurso humano: Por la naturaleza del trabajo se requiere que sus empleados enriquezcan su conocimiento y experiencia constantemente y que éstos sean puestos a disposición del Centro de Desarrollo de Software y no permitir que se pierdan junto con la ausencia del empleado.

3.4. Tipo de estudio

El estudio se considera descriptivo – exploratorio, ya que por un lado se identificaron los factores relacionados con la motivación de los empleados del Centro de Desarrollo de Software; así como los factores que pueden contribuir a la retención de dicho personal. Logrando con esto el beneficio tanto para el empleado como para la organización.

Se considera exploratorio ya se logró una inmersión media en la organización que permitió analizar por medio de observación directa, el comportamiento y comentarios de los empleados que apoyaron en la determinación de los instrumentos de investigación.

3.5. Variables de investigación

Las variables consideradas en este proyecto están principalmente orientadas a localizar las fuentes de motivación más importantes para los empleados del Centro de Desarrollo de Software.

Tomando en cuenta lo anterior se definen las variables utilizadas.

- Clima organizacional: Refiere al grado de satisfacción de los empleados en cuanto al ambiente laboral. Si éste es favorable o no para la realización de sus actividades.

- Desarrollo profesional: Incremento en conocimientos; escala de puestos y valor agregado como profesionistas, logrado o esperado por los empleados.
- Formalidad de los procesos: Nivel de apego por parte de la gerencia hacia las políticas, metodologías y procesos operativos.
- Objetivo laboral: Intención inicial y actual del empleado en la organización.
- Crecimiento económico: Incentivos orientados al crecimiento económico o diversas compensaciones esperadas o logradas por los empleados.
- Trabajo en equipo: Integración de los empleados en cuanto a la relación interpersonal en sus equipos laborales inmersos en el Centro de Desarrollo de Software.

Las variables están definidas en función del significado que se les dio para este estudio. No se contempló correlacionar las variables formalmente; sin embargo, cuando es requerido se establece la relación causa – efecto que se consideran pertinentes, tomando en cuenta el marco teórico definido y la experiencia del autor de este documento.

3.6. Instrumentación

Como se mencionó anteriormente, se realizó una investigación previa a la identificación de los factores a analizar en este estudio. Una revisión

bibliográfica, y entrevistas con expertos en recursos humanos, principalmente en las áreas de compensaciones y retención de personal.

De las entrevistas, las cuales es importante mencionar que se realizaron con formato libre, se desprendieron los siguientes tópicos de investigación que a su vez permitieron definir las variables.

- Perfil de los empleados.
- Clima organizacional.
- Prioridades laborales de los empleados.
- Motivadores laborales universales.
- Motivadores laborales particulares de los empleados del Centro de Desarrollo de Software.
- Oportunidad de Desarrollo profesional.
- Oportunidad de Crecimiento económico.
- Esquema de compensaciones.
- Tipo de compensaciones.
- Relación jefe – empleado.
- Trabajo en equipo.

Como resultado de la información proporcionada por los expertos en el área, se formularon dos cuestionarios de 20 reactivos cada uno, que se aplicaron a personal activo del Centro de Desarrollo de Software y a

personal que ya abandonó su trabajo en dicha unidad organizacional. En su mayoría, cada reactivo de la encuesta para el personal activo de Centro sujeto de estudio, tiene relación directa con un reactivo de la encuesta para personal no activo en la unidad organizacional.

Las encuestas contaron con reactivos basados en escala de Likert; reactivos con respuesta cerrada, otros más con respuesta abierta. En el Anexo A1 y A2 de este documento se encuentran los formatos de las encuestas realizadas.

Adicional a las encuestas, se aplicó la técnica de observación directa que permitió apoyar el desarrollo de las encuestas y detectar algunos elementos no extraídos como resultado de las encuestas a expertos y que se consideran importantes para establecer las recomendaciones finales para lograr la motivación y retención del personal en la organización estudiada. En el Anexo A3 puede revisarse el formato utilizado para recaudar información mediante la observación directa.

3.7. Muestra

El presente proyecto está enfocado exclusivamente en el Centro de Desarrollo de Software descrito en el Capítulo 1 de este documento. La muestra está compuesta por el total de empleados del Centro de Desarrollo de Software, excluyendo únicamente a la gerencia compuesta

por una persona. Así mismo se considera en la muestra el 90% aproximadamente del total de las personas que laboraron en dicho Centro y que por diversos motivos ya no forman parte del mismo.

La muestra se definió de esta manera debido a que solo es del interés de este estudio, identificar las fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con la motivación de empleados y su retención en la unidad organizacional mencionada.

Por razones de confidencialidad se omite el nombre real de la unidad sujeto de estudio y los nombres de los entrevistados y encuestados.

3.8. Recolección de datos

Las entrevistas a expertos se realizaron en su lugar de trabajo y teniendo una estructura con tópicos a cubrir, pero sin ser estricta e inalterable. Lo anterior con el objeto de obtener información valiosa que no hubiera sido considerada por el investigador inicialmente.

Las encuestas, también llamadas cuestionarios se aplicaron a cada persona por separado y en lo posible se hizo en su lugar de trabajo, explicándole previamente el objetivo del proyecto y el código ético de confidencialidad al que se estaba sujeto. En algunos casos, para las personas que ya no laboran en Centro de Desarrollo de Software, la

encuesta se envió por correo electrónico y se recolectaron los resultados por dicho medio, de forma personal en su lugar de trabajo o en otro lugar físico definido por ellos.

3.9. Análisis de datos

Los datos que se convirtieron en información valiosa, se analizaron de la siguiente manera:

1. Se ordenaron los reactivos por rubro investigado:
 - Desarrollo profesional.
 - Formalidad de los procesos
 - Objetivo laboral
 - Crecimiento económico
 - Trabajo en equipo
2. Se contabilizaron las respuestas de cada reactivo y se ordenaron primeramente por rubro investigado y después por orden de incidencia. La incidencia fue determinada por los encuestados de acuerdo a sus respuestas.
3. Se transcribieron los resultados a un programa computacional, creando así una base de datos. Con ayuda del programa se facilitó el análisis estadístico de los datos y elaboración de presentación visual por medio de gráficas.
4. Por medio del programa estadístico se obtuvo la información deseada. Los resultados se presentan en el siguiente capítulo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Introducción

En el capítulo cuatro se dará a conocer cuáles son los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación descritos en el capítulo anterior. Debido a la naturaleza de los métodos utilizados para el estudio, los resultados no son del todo cuantificables, por tanto, se describirán de forma narrativa y se recurrirá a la estadística cuando el elemento analizado lo permita.

Es importante señalar que en ningún momento las percepciones y comportamientos descritos pueden ser generalizados; la descripción se hará con base en las situaciones frecuentes y comunes.

4.2. Resultados de las encuestas aplicadas

Cada reactivo de las encuestas está ligado a una de las variables que se tomaron como base para el estudio. Sin embargo, en algunos casos, un mismo reactivo satisface la obtención de información relacionada con más de una variable de estudio. También se contó con preguntas con respuesta abierta que no es posible predecir qué variable satisfecerá. Así mismo se procuró que hubiera una paridad entre las preguntas realizadas

a los empleados activos y las hechas al personal que ya abandonó la organización.

Siendo estrictos en la relación reactivo – variable se dividieron las encuestas de las siguiente manera.

Encuesta para personal activo en el Centro de Desarrollo de Software

- Clima organizacional: 4 reactivos.
- Desarrollo profesional: 2 reactivos.
- Formalidad de los procesos: 2 reactivos.
- Objetivo laboral: 5 reactivos.
- Equidad Laboral: 2 reactivos.
- Trabajo en equipo: 3 reactivos.
- Respuesta abierta: 2 reactivos.

Encuesta para personal que ya abandonó el Centro de Desarrollo de Software

- Clima organizacional: 4 reactivos.
- Desarrollo profesional: 2 reactivos.
- Formalidad de los procesos: 1 reactivo.
- Objetivo laboral: 5 reactivos.
- Equidad Laboral: 2 reactivos.
- Trabajo en equipo: 1 reactivo.
- Respuesta abierta: 5 reactivos.

4.3. Representación gráfica de los resultados

4.3.1. Información general de los encuestados

Información general

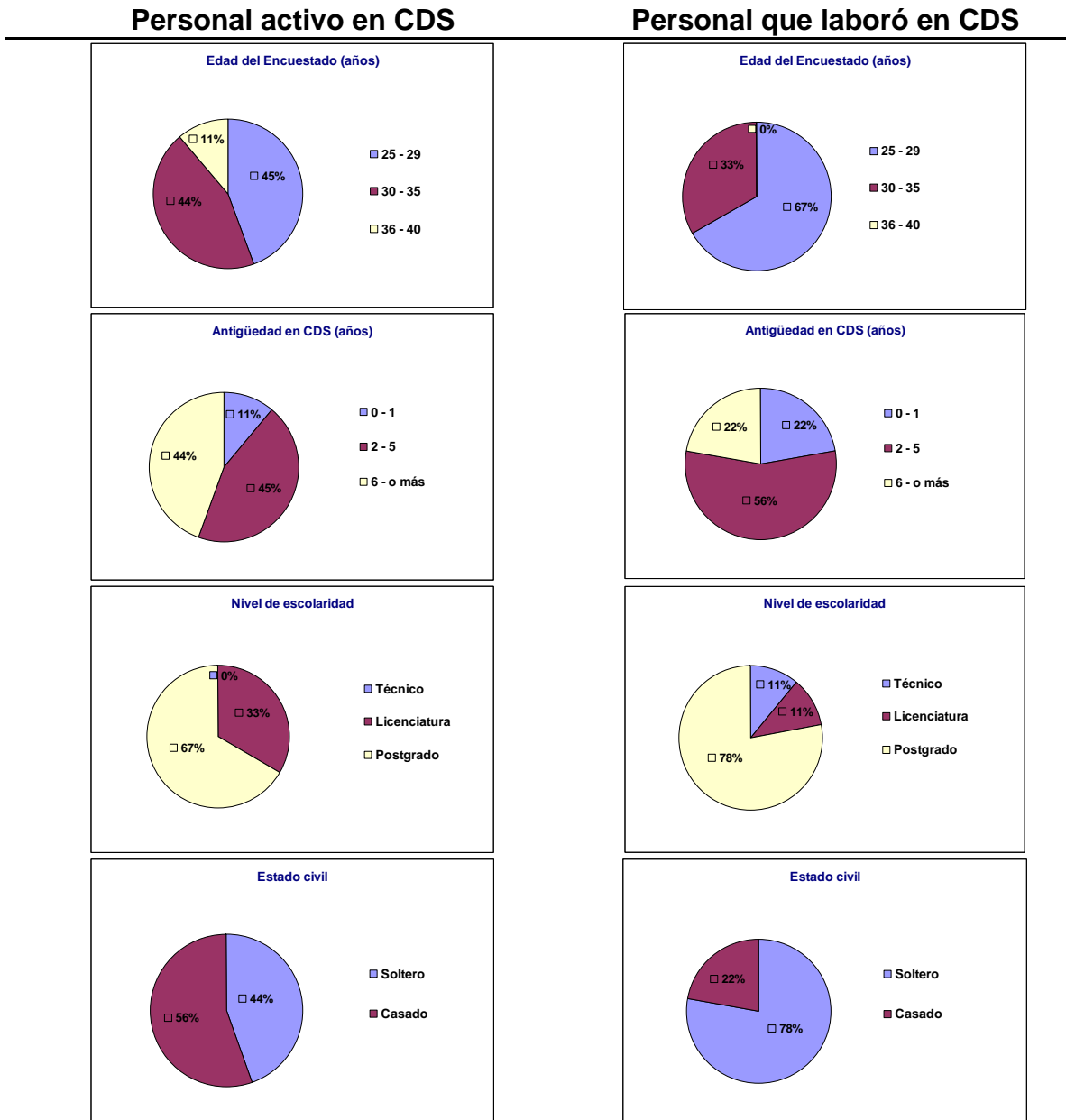


Figura 4.1. Información general de los encuestados

4.3.2. Resultados de preguntas con escala de Lickert y respuesta de opción

Información acerca del Clima organizacional en CDS

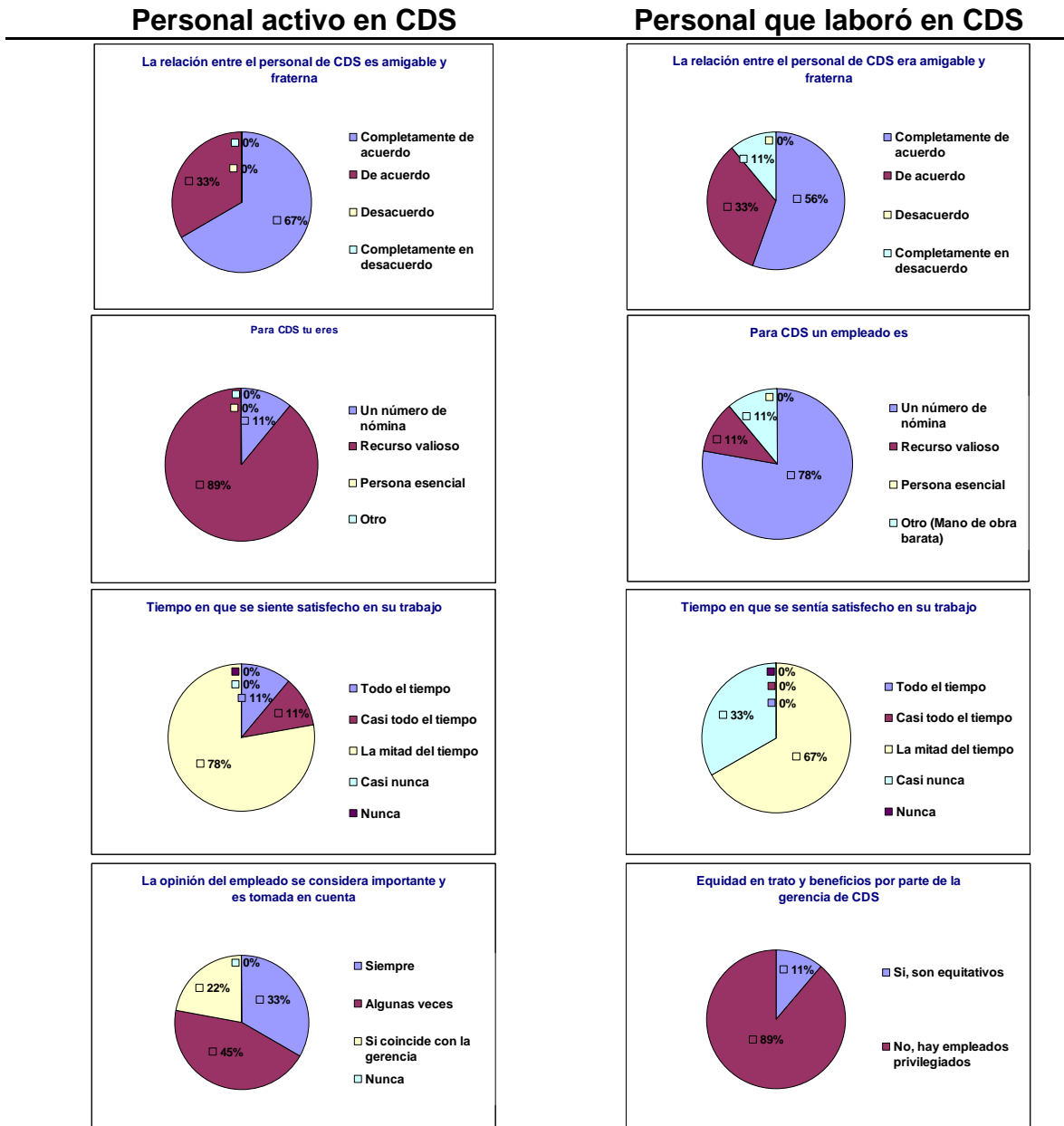


Figura 4.2. Percepción acerca del Clima organizacional en CDS

Información acerca del Desarrollo profesional en CDS

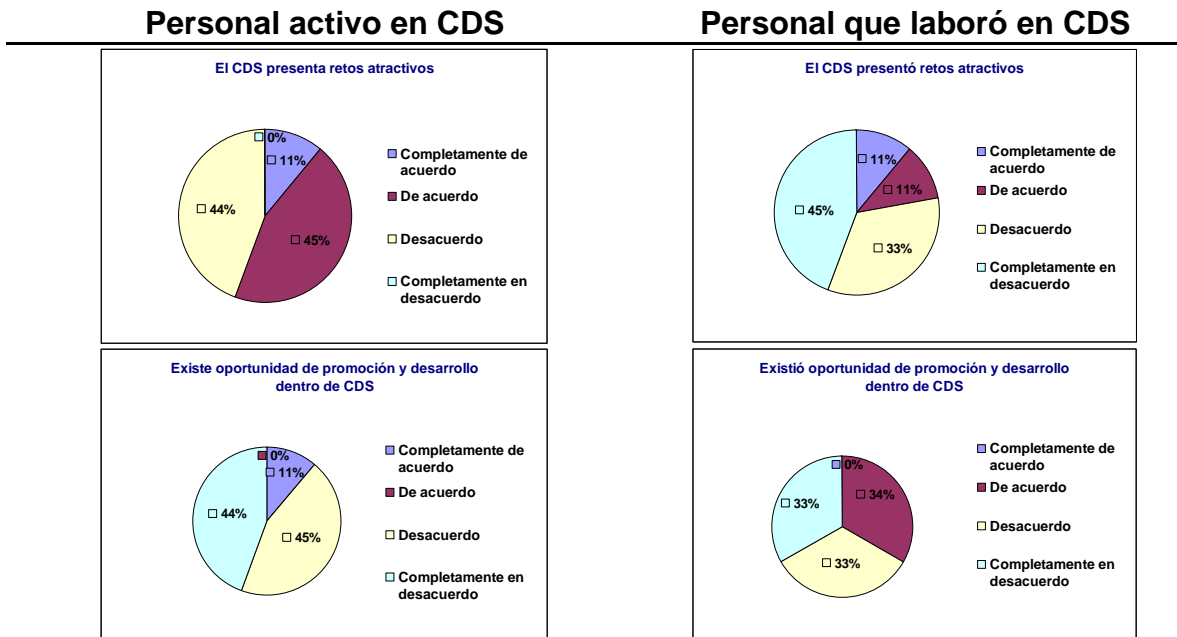


Figura 4.3. Percepción acerca del Desarrollo profesional en CDS

Información acerca de la Formalidad de procesos en CDS

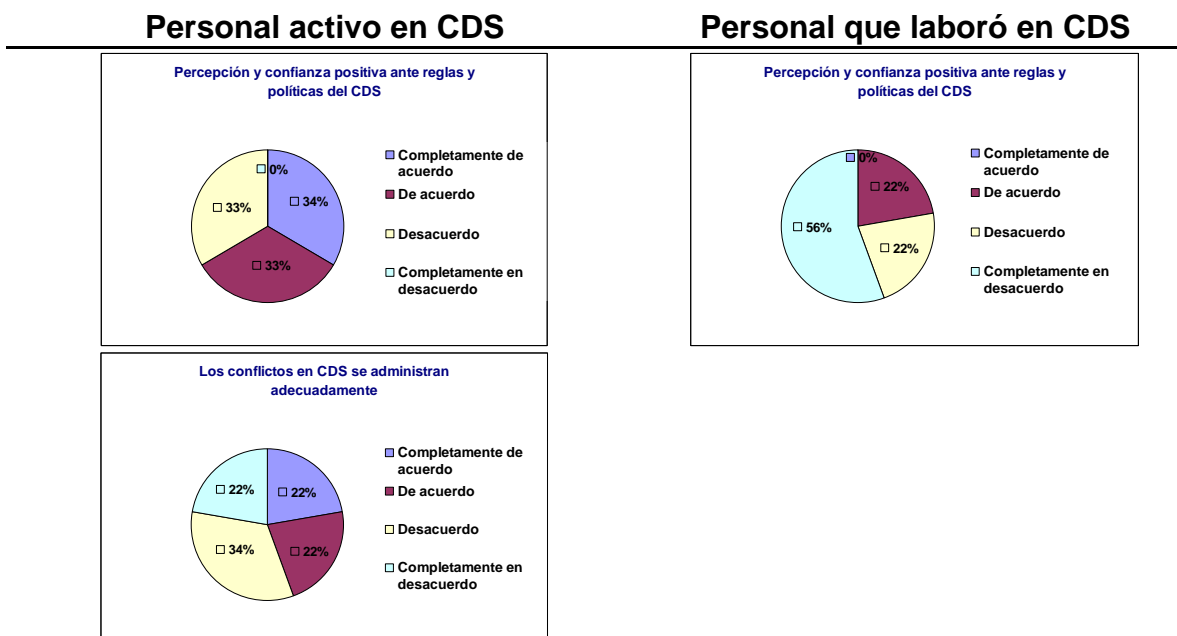


Figura 4.4. Percepción acerca de la Formalidad de procesos en CDS

Información acerca del Objetivo laboral de los encuestados

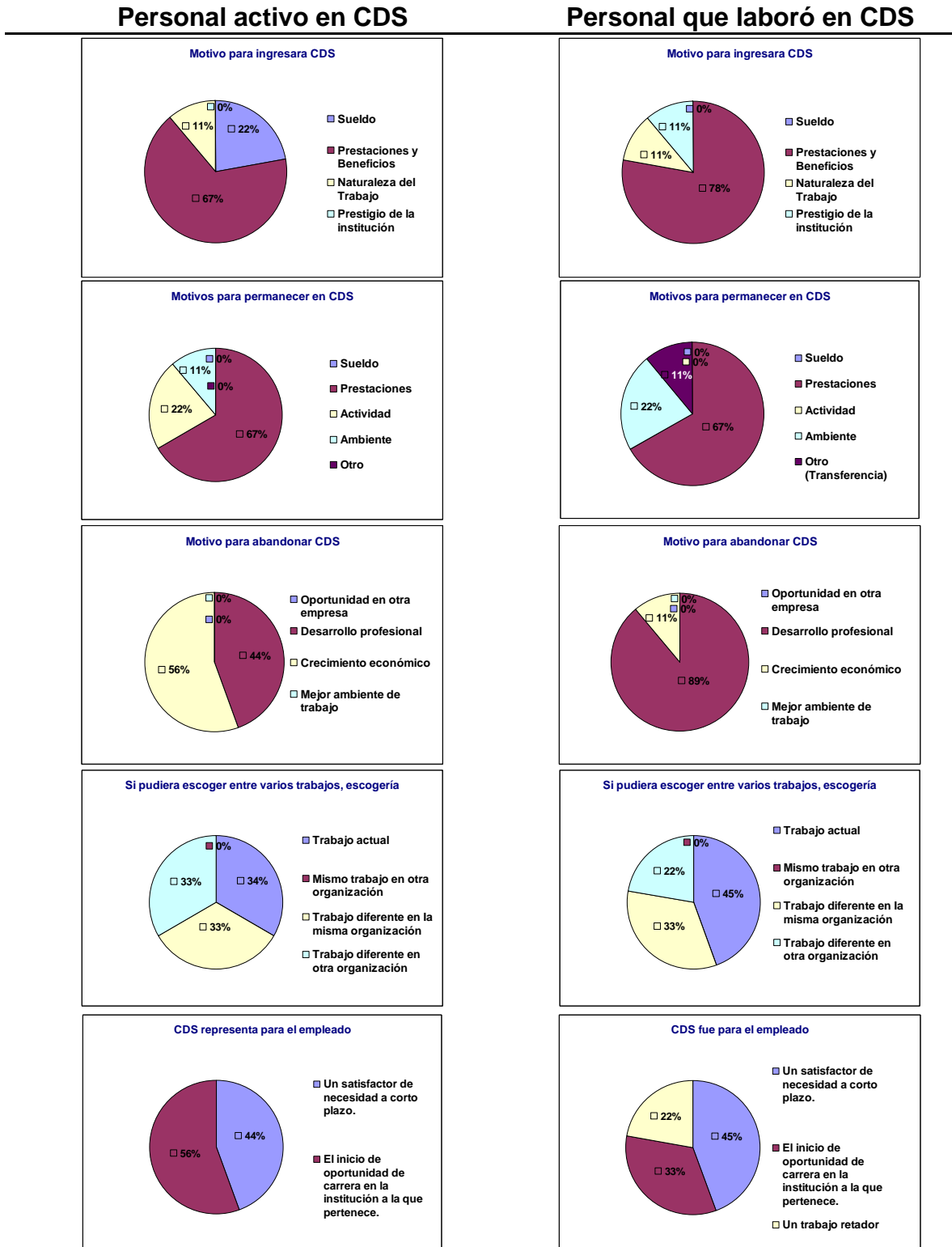


Figura 4.5. Percepción acerca del Objetivo laboral de los encuestados

Información acerca de Equidad laboral en CDS

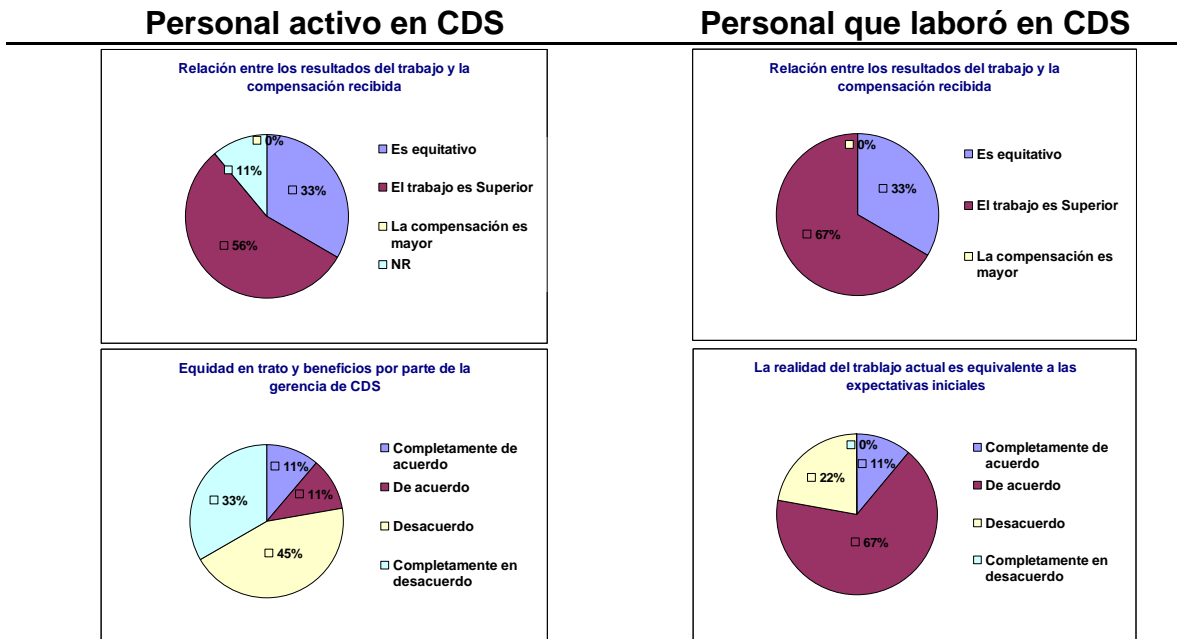


Figura 4.6. Percepción acerca de la Equidad laboral en CDS

Información acerca del Trabajo en equipo en CDS

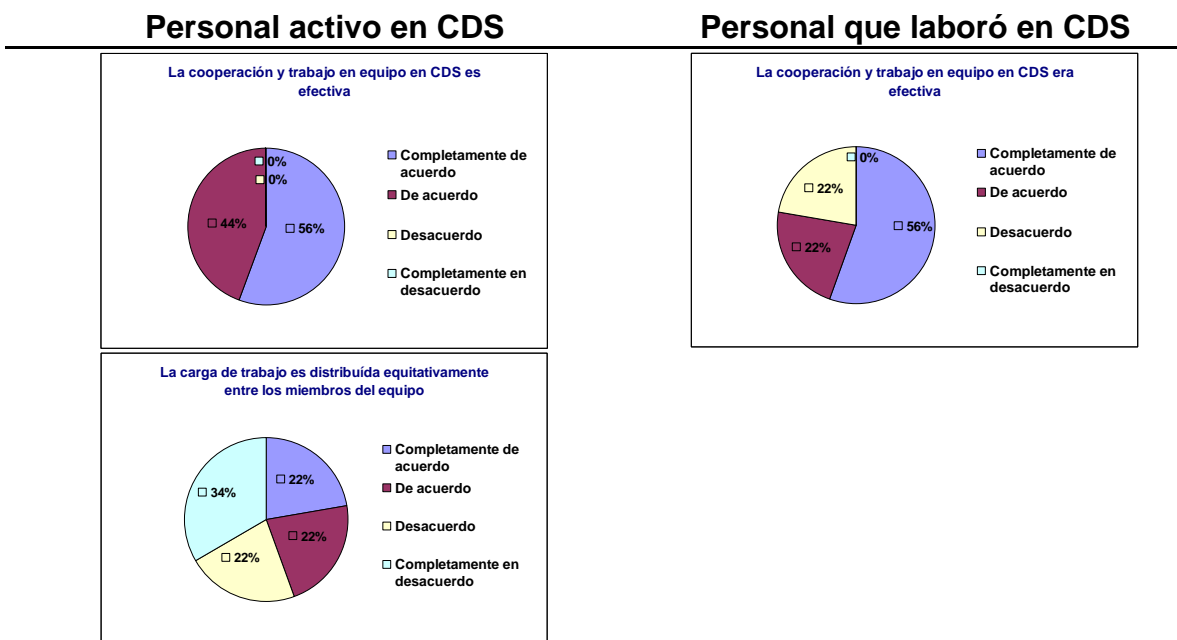


Figura 4.7. Percepción acerca del Trabajo en equipo en CDS

4.3.3. Preguntas con respuesta abierta en las encuestas

Se presentan a continuación los resultados de las preguntas con respuesta abierta. Debe mencionarse que, a diferencia del esquema gráfico anterior, se utilizarán diagramas de barras debido a que las respuestas fueron clasificadas por ocurrencia en cada variable de estudio y una misma persona podía responder con conceptos relacionados con más de una variable. Posteriormente se obtuvo la frecuencia porcentual y se plasmó en la gráfica. Esto también proporciona mayor claridad visual por la naturaleza de los datos. Fue necesario alterar una variable de estudio; se cambió “Clima organizacional” por “Clima y estructura organizacional”; así mismo se agregó una variable “Equidad en compensaciones”. Lo anterior debido al contenido de las respuestas obtenidas en las encuestas.

4.3.3.1. Representación gráfica de resultados de preguntas con respuesta abierta del personal activo de CDS

Para los empleados activos se establecieron dos preguntas con respuesta abierta. Las respuestas fueron múltiples para cada una de las preguntas.

Después de la representación gráfica de las respuestas que se encuentran organizadas de acuerdo a las variables establecidas, se mencionan los elementos que fueron incluidos en cada variable.

Factores que deben promoverse en CDS para estimular el bienestar del personal

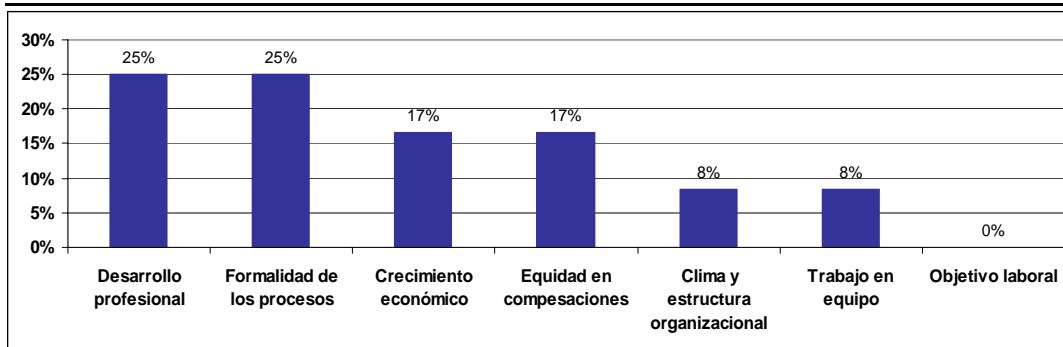


Figura 4.8. Percepción del personal activo acerca de los factores que deben promoverse en CDS

- Desarrollo profesional
 - Hacer evidente, si existe, el esfuerzo por el desarrollo profesional.
- Formalidad de los procesos
 - Organización y administración de las actividades
- Crecimiento económico
 - Posibilidad de aumento de sueldo
- Equidad en compensaciones
 - Sueldos competitivos
 - Equidad sueldo – actividad
- Clima y estructura organizacional
 - Equidad en reglas y políticas
- Trabajo en equipo
 - Carga de trabajo equitativa

El personal se sentiría más a gusto en CDS si...

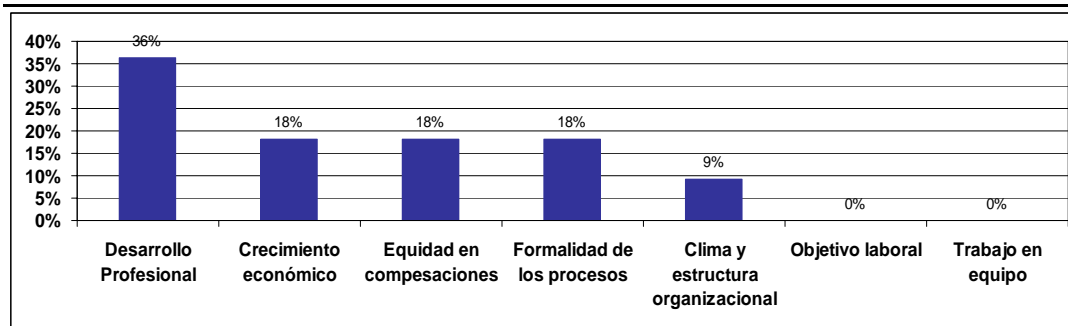


Figura 4.9. Factores para aumentar la satisfacción personal en CDS

- Desarrollo profesional
 - Posibilidad de desarrollo profesional.
 - Mayor capacitación
 - Mayores retos profesionales
- Crecimiento económico
 - Posibilidad de crecimiento económico.
- Equidad en compensaciones
 - Equidad sueldo – resultados
- Formalidad de los procesos
 - Organización y administración de las actividades
- Clima y estructura organizacional
 - Sentimiento de satisfacción general

4.3.3.2. Representación gráfica de resultados de preguntas con respuesta abierta del personal que ya no labora en CDS

Para los empleados que ya no laboran en CDS se establecieron cinco preguntas con respuesta abierta. Las respuestas fueron múltiples para cada una de las preguntas.

Después de la representación gráfica de las respuestas que se encuentran organizadas de acuerdo a las variables establecidas, se mencionan los elementos que fueron incluidos en cada variable.

Aspectos humanos, administrativos y/o de trabajo mejores en el nuevo empleo

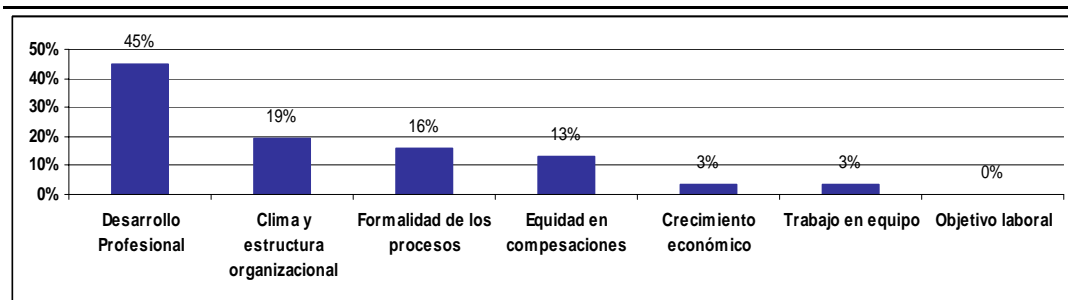


Figura 4.10. Aspectos en los cuales se ha mejorado en el nuevo empleo

- Desarrollo profesional
 - Amplia capacitación
 - Aumento en responsabilidad
- Clima y estructura organizacional
 - Reconocimiento de logros
 - Certidumbre laboral
 - No existe autoritarismo
 - Organización plana
 - Respeto hacia la persona

- Formalidad de los procesos
 - Formalidad en procesos internos (organización y administración)
- Equidad en compensaciones
 - Equidad sueldo – resultados
- Crecimiento económico
 - Compensación variable
- Trabajo en equipo
 - Trabajo en equipo efectivo

Aspectos humanos, administrativos y/o laborales que se extrañen de CDS

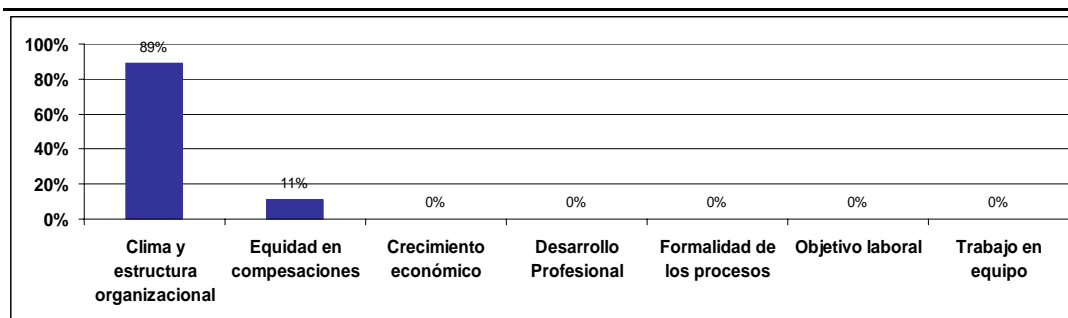


Figura 4.11. Aspectos que se extrañen de CDS

- Clima y estructura organizacional
 - Compañeros de trabajo
 - Ambiente de trabajo
 - Menor carga de trabajo
 - Flexibilidad de horario
 - Liderazgo del jefe directo
- Equidad en compensaciones
 - Vacaciones

Factores que deben promoverse en CDS para estimular el bienestar del personal

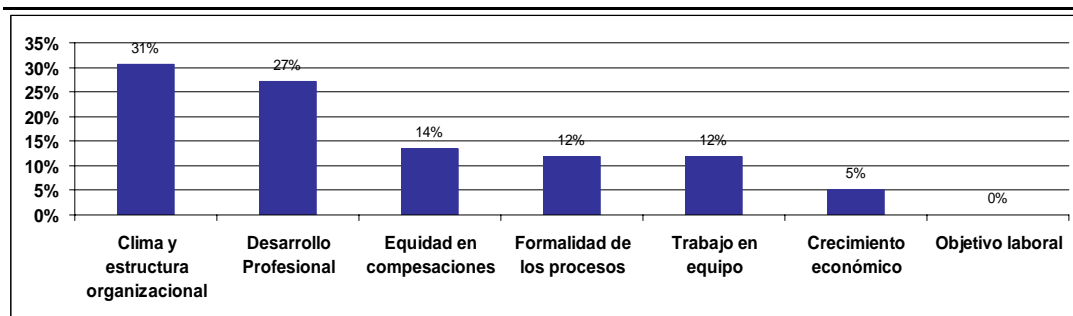


Figura 4.12. Percepción del personal no activo en CDS acerca de los factores que deben promoverse

- Clima y estructura organizacional
 - Crear una figura gerencial digna de respeto y confianza
 - Que exista interés por el bienestar del personal
 - Respeto por las ideas de las personas
 - Seriedad laboral
 - Proactividad y dinamismo
 - Honestidad
- Desarrollo profesional
 - Promover el desarrollo profesional
 - Retroalimentación efectiva
 - Aumento en motivación y reconocimiento
 - Mayor capacitación
- Equidad en compensaciones
 - Equidad sueldo - resultados
 - Eliminar trato preferencial
- Formalidad de los procesos
 - Formalidad en procesos Internos (organización y administración)

- Carga de trabajo equitativa actividad - tiempo
- Herramientas de trabajo adecuadas
- Tomar en cuenta al cliente
- Trabajo en equipo
 - Mejorar el trabajo en equipo
 - Tener plan de carrera para los empleados
- Crecimiento económico
 - Compensación variable

No se hubiera separado de CDS si...

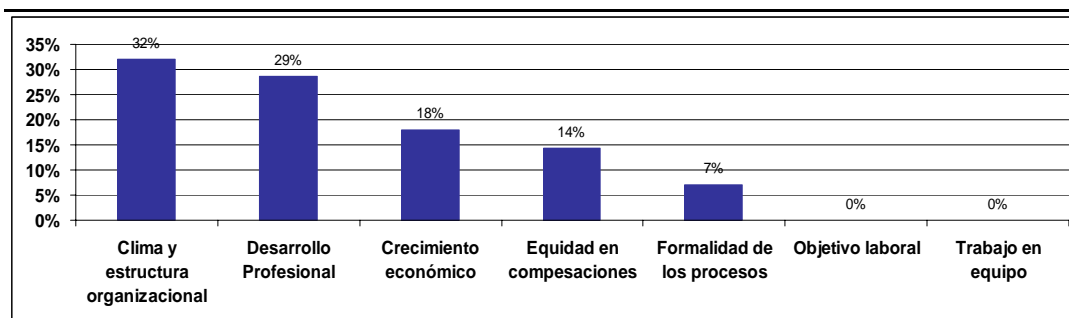


Figura 4.13. Elementos que hubieran retenido al empleado

- Clima y estructura organizacional
 - Hubiera respeto y se valoraran el trabajo
 - Hubiera existido motivación y reconocimiento
 - Hubiera trato equitativo para el personal
- Equidad en compensaciones
 - Hubiera equidad sueldo - actividades
- Crecimiento económico
 - Hubiera posibilidad de crecimiento económico

- Desarrollo profesional
 - Hubiera posibilidad de desarrollo profesional
- Formalidad de los procesos
 - Hubiera formalidad en organización y administración

El trabajo actual comparado contra CDS es

Mejor: 89% Igual:11%; Peor: 0%

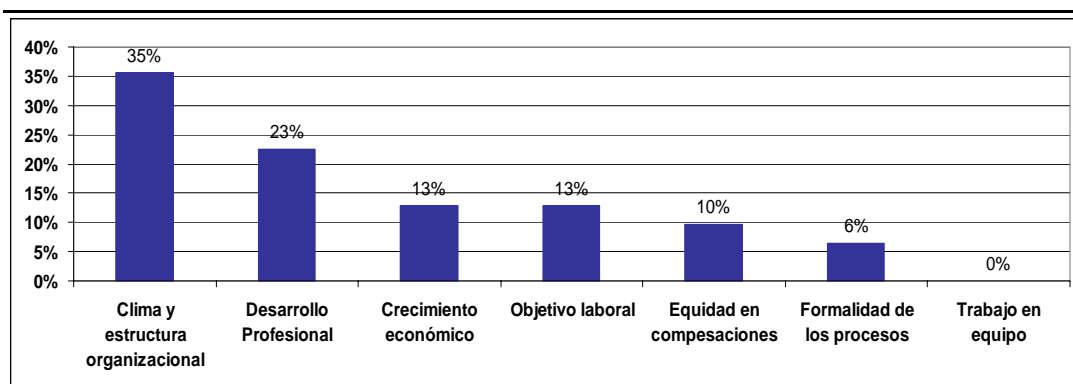


Figura 4.14. Posición del trabajo actual contra CDS

- Clima y estructura organizacional
 - Hay un buen clima organizacional
 - Hay motivación y reconocimiento
 - Existe imagen organizacional
 - Existe la figura de un jefe
 - Existe seriedad laboral
 - Existe respeto entre compañeros y con el jefe
- Desarrollo profesional
 - Existe posibilidad de desarrollo profesional
- Crecimiento económico

- Existe posibilidad de crecimiento económico.
- Objetivo laboral
 - El trabajo explota mis intereses profesionales
- Equidad en compensaciones
 - Hay equidad sueldo - actividades
- Formalidad de los procesos
 - Hay esquemas de puestos bien definidos
 - Formalidad en procesos internos (organización y administración)

En el capítulo siguiente serán interpretados los resultados presentados anteriormente y se harán las relaciones pertinentes entre las respuestas del personal activo en el Centro de Desarrollo de Software y los encuestados que ya no laboran en dicha unidad organizacional.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Introducción

Una vez extraída la información de las encuestas y habiendo mostrado de forma gráfica los resultados de las mismas, es pertinente convertir estos datos en información valiosa. Es posible que en algunos casos pareciera que se está parafraseando los datos presentados mediante gráficas; pero es la síntesis verbal que no necesariamente es evidente al observar los gráficos por separado.

5.2. Interpretación de resultados obtenidos del personal activo en el Centro de Desarrollo de Software

5.2.1. Información general

Antes de adentrarse en la revisión de variables y la relación entre ellas, es importante demostrar que *con un simple análisis de la información general de los encuestados es posible identificar algunas tendencias suficientes para orientar esfuerzos por motivarlos y retenerlos en la organización.*

El 89% de los empleados son jóvenes adultos dentro de los cuales se incluye un 45% menor de 30 años. Siendo jóvenes, han demostrado tener

interés en el Centro de Desarrollo de Software por diversas razones, y prácticamente la mayor parte de los empleados cuenta con más de 3 años de antigüedad en el CDS. Se tiene un valor académico que bien puede ser envidiado por muchas compañías, ya que se cuenta con dos terceras partes de empleados con postgrado. También se tiene más de la mitad de elementos casados.

De lo anterior se identifica que se cuenta con una fuerza laboral que está en el momento crítico de despliegue profesional. Tiene ambiciones que desea satisfacer en el Centro de Desarrollo de Software y que seguramente algunos ya lo han logrado debido a que se presenta un amplio grado de lealtad a la organización, a la institución a la que pertenece o a sus metas personales. Sea cual sea el motivo, ese personal está allí y requiere atención. Observando que más de la mitad cuenta con la responsabilidad de una familia es evidente la necesidad de tener estabilidad emocional y laboral.

Paradójicamente, las características que presenta la fuerza laboral, son también fuente innegable de riesgo para la organización. Riesgo que se traduce en tener gran cantidad de empleados que son bien cotizados en el mercado laboral, que tienen la posibilidad de tomar riesgos y experimentar un cambio de trabajo que, como se demostrará posteriormente, tiene

grandes posibilidades de ser mejor que el actual, tanto en compensación como en alineamiento con los objetivos de la persona.

Estas características e información básica acerca de los empleados, deben ser un inspirador para establecer políticas de recompensa, compensación y motivación que, de acuerdo a los generales de cada empleado, le sean de interés y útiles.

5.2.2. Clima organizacional en CDS

Basado en la definición de clima organizacional que se utilizó para este estudio, la información recabada en este rubro puede ser confusa en primera instancia, ya que por un lado hay elementos en los que no parece haber problemas generalizados, ni de gravedad que no puedan ser resueltos con modificación mínima de la conducta; pero se incluyen algunos otros elementos que requieren de atención inmediata por estar considerados como negativos dentro del clima y estructura organizacional.

Se evidencia que la relación interpersonal es muy buena, llegando incluso a la amistad y no sólo como colegas o compañerismo laboral. De igual forma la opinión acerca de la importancia de cada persona en la organización es un 89% positiva, definiéndose los empleados como valiosos para el CDS. Sin embargo, manifiestan que es necesario sentir en mayor grado, el reconocimiento por parte de la gerencia. Concientes de

que no todo es compensación económica, es evidente que por sus competencias y logros se consideran merecedores de beneficios tangibles como reconocimiento y compensación. En algunos casos, los encuestados tienen el sentimiento de representar únicamente un número de nómina, y son valorados hasta que existe amenaza de abandonar el Centro.

Adicionalmente, casi el 80% las personas indican que solo se sienten a gusto en el Centro la mitad del tiempo que se encuentran laborando. Como se verá más adelante, esto es causado por falta de retos, relacionado con la monotonía laboral y falta de formalidad en procesos administrativos y organización en general; incluso en los procesos de desarrollo de software, el cual, como el nombre del Centro lo indica, es la razón de ser del mismo.

Por otra parte existe el sentimiento de que las opiniones de los empleados no son tomados en cuenta, o solo son implementadas sus ideas si coinciden con las de la gerencia, provocando con esto el desánimo y pérdida paulatina del interés en la organización, ya que se sabe que la opinión del empleado solo cuenta bajo algunas circunstancias o si las expresan algunos empleados privilegiados. No se especifica por qué se considera que hay empleados privilegiados.

Es momento entonces, de promover el dinamismo, mantener a la gente ocupada en proyectos de alto impacto, pero con una estructura organizacional bien definida, donde se establezcan procesos de negocio que sean respetados desde la gerencia. Apoyarse en la relación interpersonal positiva para crear células efectivas de trabajo. Recordar que el compañerismo y amistad solo será un elemento de retención temporal pero puede ser el inicio de un sistema de compensaciones efectivo; si no se apalanca de este factor de éxito, la insatisfacción puede incrementarse hasta que al empleado le sea atractiva cualquier oferta de empleo que satisfaga alguna de sus necesidades o deseos.

5.2.3. Desarrollo profesional en CDS

El esfuerzo que debe imprimirse en el desarrollo profesional de los empleados del Centro de Desarrollo de Software es un área de oportunidad importante. Casi todos los encuestados identifican al elemento desarrollo profesional como de gran importancia para su satisfacción en el departamento; y casi la mitad se encuentran en desacuerdo en que CDS no presenta retos atractivos que los haga crecer como profesionistas y cerca del 90% de los encuestados menciona que en CDS no existe oportunidad de desarrollo y crecimiento.

Esto es un aspecto que requiere atención inmediata. Debido a las características de los empleados descritas en la información general de

los mismos, se identifica que sin excepción, se encuentran en un punto de inflexión en su carrera, donde tienen que decidir acerca de su futuro laboral y dependerá de los incentivos y necesidades satisfechas que experimenten, los que los hará decidir entre permanecer en la organización actual o salir al mercado a buscar empleo; lo cual no ha representado un problema para quienes han decidido abandonar el Centro de Desarrollo de Software sujeto de estudio.

Identificar los riesgos al no tener un plan de desarrollo profesional o de carrera para los empleados es vital para la retención de los mismos. Claro está que la definición de estos planes no tiene valor si no se ven resultados en corto o mediano plazo. Prometer y no cumplir, hace que se pierda la confianza y el ambiente laboral inicia su descenso en la percepción de los empleados.

Lo anterior es consistente con lo mencionado en el punto de Clima y estructura organizacional donde se menciona que solo la mitad del tiempo se está satisfecho en el trabajo y que, aunque valiosos, no son recompensados.

5.2.4. Formalidad de procesos en CDS

Las dos preguntas enfocadas a este punto en la encuesta, muestran un equilibrio en sus resultados. Por un lado, se tiene confianza y

percepción positiva en relación a las reglas y políticas, pero una tercer parte del personal de CDS muestra desacuerdo acerca del mismo punto. Coincidentemente la administración de conflictos se percibe como efectiva por parte de poco menos de la mitad del personal, pero hay un 55% de las personas que acentúan que éstos no son administrados correctamente, generando descontento.

Los resultados muestran una clara diferencia en el trato que se les da a los empleados. Esto quiere decir que existen algunos beneficios que solo recibe una parte del equipo de trabajo. Es importante aclarar que los procesos no son institucionales, sino departamentales. Esto es, que pueden ser modificados desde dentro del CDS ya que no están sujetos a reglas de negocio o limitantes organizacionales.

Se reitera que no existe una formalidad en los procesos internos, provocando una desorganización y resultados indeseados de la operación.

5.2.5. Objetivo laboral de los encuestados

El objetivo laboral es quizá el más unificado de los resultados recopilados.

Tanto en el motivo de ingreso como en el motivo de permanencia es clara la tendencia, de un 70% aproximadamente, hacia las prestaciones y

beneficios que ofrece la institución y el departamento al que pertenecen. Un porcentaje menor ingresó por el sueldo ofrecido y menos personas lo hicieron por la naturaleza del empleo. En cuanto a la permanencia en CDS, la actividad desarrollada es el principal elemento para el 22% de los encuestados, y en menor grado, pero que debe ser foco de atención por parte de la gerencia, se encuentra el ambiente de trabajo. Cuando un empleado está motivado solo por el ambiente de trabajo, terminará por darse cuenta que no lo es todo y que puede aspirar a mucho más en otros departamentos u organizaciones. El objetivo laboral determina las decisiones de las personas en este ámbito.

Como motivo posible de separación de CDS, se encuentran con un porcentaje muy similar y que suman el total de las aportaciones para esta pregunta, los aspectos relacionados al desarrollo profesional y al crecimiento económico. No puede haber evidencia más clara acerca de lo que el empleado desea y que no ha recibido en CDS. Si no se actúa de inmediato en estos aspectos, la probabilidad de perder personal tan valioso como con el que se cuenta, se incrementará significativamente al ver satisfechos sus objetivos a corto plazo con las prestaciones y beneficios iniciales.

Es clara la tendencia (77%) de los encuestados en que confían en la organización para la que laboran, pero no en el departamento al que

pertenecen. Los descontentos se encuentran en la actividad que realizan. Esto indica que no se tienen bien definido el puesto y el perfil del empleado para el mismo; obligando así a cubrir puestos con personal que tiene fines profesionales diferentes, causando así una falta de motivación laboral que puede culminar con el retiro de las personas del CDS o, en el mejor de los casos, un rendimiento pobre debido al disgusto con la actividad.

Finalmente se cuenta con personal que tiene el deseo de hacer carrera en la institución a la que pertenece el CDS, pero no necesariamente en este departamento. Esta es un área de oportunidad muy buena ya que el deseo existe, solo es necesario impulsarlo. El 44% de los encuestados manifiesta que en este momento, CDS solo representa un satisfactor a corto plazo. Puede deducirse que aún y cuando los beneficios son motivo de ingreso y permanencia, el hacer carrera en la institución es una posibilidad clara para la mayoría de los empleados; con el tiempo este sentimiento cambia hasta representar tan solo un satisfactor a corto plazo, cuando debería haber un enamoramiento tal que inspirara a desear permanecer en el departamento y luchar por el crecimiento y desarrollo interno. Elementos, que según los encuestados, no son visibles.

5.2.6. Equidad laboral en CDS

La equidad laboral fue el disparador para crear una nueva variable denominada Equidad en compensaciones. Sin embargo como esta interpretación está basada en las variables originales, se incluyen las compensaciones en este rubro.

Solo una tercera parte de las respuestas indican que la compensación es equitativa con la actividad desarrollada. El resto de los encuestados indica que el trabajo es superior a la compensación recibida. La compensación debe ser entendida no solo como remuneración económica, sino en prestaciones, beneficios, trato, respeto, reconocimiento y otros.

Un 78% de las respuestas identifican un grado de injusticia o inequidad por parte de la gerencia en lo referente al trato y beneficios para los empleados. En su mayoría, quienes mencionaron la inequidad en trato, son quienes consideran que existe un conjunto de empleados privilegiados; lo cual es una relación que podía anticiparse.

5.2.7. Trabajo en equipo en CDS

Puede dividirse en dos conjuntos. Por un lado está la cooperación entre los miembros de los equipos que tiene una relación directa con la confianza y amistad que prevalece en el Centro de Desarrollo de Software. En este punto, el total de los encuestados, se manifiestan de acuerdo en

que la cooperación es efectiva y algunos la mencionaron como cooperación desinteresada.

Por otro lado se encuentra relacionado con la gerencia y los líderes de equipo, ya que los encuestados manifiestan que la carga de trabajo no es equitativa entre todo el personal. No solo mencionan una sobrecarga para su persona, sino mencionan que hay gente que tienen grandes responsabilidades por encima del resto de los empleados.

Nuevamente sale a relucir en las encuestas la falta de perfil de puestos y también la cantidad reducida en cuanto al número de empleados con relación a la gran cantidad de proyectos y tareas que deben realizar.

5.2.8. Preguntas con respuesta abierta

Aunque es más complejo de evaluar y contabilizar, es quizá el tipo de preguntas que emiten resultados más representativos para el estudio.

Haciendo una síntesis de las respuestas emitidas por los encuestados, queda en evidencia que como motivador principal para la mayoría del personal del Centro de Desarrollo de Software se encuentra el Desarrollo profesional. Éste lo traducen como: hacer evidente, si existe y es posible, el esfuerzo por el desarrollo profesional, recibir mayor capacitación, y que le sean presentados mayores retos profesionales.

La formalidad en los procesos productivos y administrativos internos está prácticamente a la par con el desarrollo profesional. Esto representa para los encuestados que existe un descontento evidente sobre la forma en como se conduce el departamento y por tanto, se ve limitado el desarrollo, ya que se tienen prácticas ineficientes en la realización de las tareas.

En segundo lugar se encuentra el Crecimiento económico y la Equidad en compensaciones, los cuales no solo tienen una relación estrecha en sí mismos, sino que en los resultados también aparecen como elementos con mismo nivel de interés por parte de los encuestados. Esto invita a pensar que es necesario lograr competitividad salarial con respecto al mercado interno y externo y ponerla al alcance de cada miembro del CDS. Tener aumento de sueldo, equidad sueldo – actividad, equidad sueldo – resultados y compensación variables son solo algunos de los elementos mencionados por las personas que laboran en la unidad sujeto de estudio. Esto coincide con las variables antes descritas, donde se menciona que existe la percepción de la presencia de empleados privilegiados y que uno de los factores por los cuales las personas podrían abandonar el departamento es por que encontraron una oportunidad de crecimiento económico que no se les brindó en CDS.

Clima organizacional, trabajo en equipo y objetivo laboral se encuentran en los últimos niveles de descontento por parte de los empleados del Centro de Desarrollo de Software. Nuevamente es consistente con el bienestar que describieron los encuestados en estos rubros, donde el clima organizacional es importante y se encuentra dentro de sus parámetros de aceptación, la relación en equipo es efectiva y fraterna y el objetivo laboral no necesariamente es determinante para definir la efectividad de CDS con relación a la motivación que le proporciona a sus empleados.

5.3. Interpretación de resultados obtenidos del personal que ya no labora en el Centro de Desarrollo de Software

5.3.1. Información general

Nuevamente, el analizar únicamente los generales de las personas que, por decisión propia, ya no laboran el Centro de Desarrollo de Software, puede representar suficiente información para establecer las causas (mismas a las que está expuesto el personal activo) que los llevaron a tomar la decisión de abandonar CDS.

El total de los encuestados son jóvenes menores a 31 años. Le brindaron lealtad al departamento por más de 2 años en el 80% de los casos; el 78% tiene postgrado y un 11% está a punto de terminar sus estudios de maestría. También, cerca del 80% son solteros.

No es de sorprenderse que la información descrita en el párrafo anterior sea perfectamente congruente con los resultados del personal activo. Las personas se encontraron en un momento de decisión, evaluaron las opciones y se dieron cuenta que no tenían nada que perder; los riesgos eran mínimos.

Como se verá más adelante, hubo gente que esperó mucho tiempo por compensaciones que satisficieran sus necesidades y nunca llegaron en CDS.

Este es el riesgo, personal altamente capacitado y al que se le invirtió mucho tiempo y dinero ahora pertenecen a organizaciones que supieron identificarlos, valorarlos y brindarles lo que necesitaban.

Es necesario que los responsables verifiquen la información aquí presentada; que ésta sea una alarma que aturda y provoque un súbito despertar, para no exponerse a seguir dormido y ver el paso del verdadero valor de CDS en manos de otras organizaciones.

5.3.2. Clima organizacional en CDS

Las personas encuestadas que ya no forman parte del centro de Desarrollo de software, presentan una característica muy especial y de valor; pareciera que al ya no pertenecer al CDS se sienten con mayor

libertad de expresar sus ideas. Esto será comprobado a lo largo de esta interpretación.

Al cuestionarlos acerca de la relación interpersonal, la mayoría concuerda en que es muy buena o superior, tal como en el caso de los miembros activos, pero un 11% indica que está en total desacuerdo con la relación que se llevaba. Si bien puede considerarse un porcentaje bajo, no por eso debe dejarse de lado esta opinión, ya que puede representar el punto de partida, inconsciente, para tomar decisiones como la de separarse del CDS.

En total contraste con las personas activas en CDS, quienes ya no laboran para la organización mencionaron en un 90%, que para el Centro de Desarrollo de Software, los empleados representan un número de nómina, y algunos fueron más explícitos al decir que son mano de obra barata que explotan hasta que se harta.

Adicionalmente, total de las encuestas externas indican que las personas, al menos al final de su periodo laboral en CDS, no se sentían a gusto en el departamento, muchos de ellos, ni siquiera la mitad del tiempo. Esta es una condición a la que el personal actual puede llegar, ya que como se vio anteriormente, el 80% solo se encuentra satisfecho la mitad del tiempo en CDS. Es un riesgo latente.

En el caso de quienes ya abandonaron el departamento sujeto de estudio, el 90% indica que existen empleados que son privilegiados en el trato y beneficios por parte de la gerencia.

Comparar estos elementos resulta de gran importancia, ya que puede observarse una clara tendencia de las respuestas del personal activo en CDS acercándose a las de las personas que ya abandonaron la organización.

5.3.3. Desarrollo profesional en CDS

Al comparar su estadía en el Centro de Desarrollo de Software con su empleo actual, el personal encuestado pareciera haber identificado la realidad a la que estaba expuesto en CDS. Cerca del 80% indica que no contaban con retos intelectuales; algunos aseguran que en un principio las actividades sí les exigían toda su capacidad, pero después, todo fue rutinario. El personal activo en CDS ya tiene un 44% de esta misma opinión, la línea es muy delgada y puede representar la decisión entre quedarse o no en CDS, ya que el desarrollo profesional es el principal factor para decidir abandonar la organización. En contraste con lo mencionado por el personal activo en el departamento de estudio, quienes ya no laboran en él, mencionan en un 43%, que sí existe posibilidad de desarrollo, solo que no saben orientar los esfuerzos para que esto se dé.

5.3.4. Formalidad de procesos en CDS

Este rubro es de vital importancia. En toda respuesta abierta, se mencionó al menos en el 20% de las encuestas que la falta de organización es evidente en CDS. Para el 78% de los encuestados, ya retirado de CDS, las reglas y políticas no son aplicadas de forma efectiva ni equitativa. El personal activo tiene una percepción similar en el 33% de los casos. Se considera este punto como clave para lograr la satisfacción del empleado. Nuevamente la similitud en percepción a cerca de la formalidad en procesos debiera ser preocupante para la organización.

5.3.5. Objetivo laboral de los encuestados

En cuanto al objetivo laboral, es impresionante la similitud que tienen los resultados del personal ya retirado del CDS con los que permanecen activos.

Con una diferencia del 10%, los encuestados ingresaron al Centro de Desarrollo de software por las prestaciones y beneficios. Éste mismo elemento fue el que los hizo permanecer y tanto para el personal activo como para el que ya no labora en CDS esto se presenta en el 67 % de los casos, siendo el ambiente de trabajo y en algunos casos una transferencia indeseada los que motivos que causaron que permanecieran en el departamento.

En cuanto al motivo para separarse del Centro de Desarrollo de software, los encuestados duplican la respuesta “Desarrollo profesional” con respecto al personal activo. Esto es indicador de que si CDS no impulsa tal desarrollo, poco a poco se verá más amenazado por este aspecto, y la pérdida de capital intelectual, en lo correspondiente a las personas y su conocimiento, irá en incremento. El crecimiento económico ya no es representa un porcentaje alto ya que este satisfactor ya lo alcanzaron. Sin excepción, quienes se retiraron del CDS lograron una mejoría económica o en otros compensadores en la organización a la que se movieron.

Prácticamente en 90% de los casos, las respuestas sobre el trabajo que escogerían en caso de poder hacerlo, están orientadas con los mismos porcentajes; la mayoría se quedaría en el trabajo actual; y en el caso de actividad contra lugar de trabajo, la mayoría coincide en que el lugar de trabajo es el adecuado, pero un porcentaje pequeño estaría dispuesto a abandonar la actividad y el lugar en el que lo desempeña.

Con un punto porcentual de diferencia, quienes ya no laboran en el CDS, coinciden con el personal activo en que la unidad sujeto de estudio representó solo un satisfactor a corto plazo y un 33% de los encuestados mencionan que lo visualizaron como el inicio de una carrera que vieron frustrada.

No se necesita ser un experto para identificar un patrón claro. Las personas, a lo largo del tiempo, terminan por ver al Centro de Desarrollo de Software como un proveedor de satisfactores a corto plazo, relacionados directamente con las prestaciones y beneficios mínimos que ofrece. Adicionalmente, la visión de los encuestados acerca de que CDS representó el inicio de carrera laboral debe ser observada a detalle por la gerencia y apoyar en este rubro al personal que aún pertenece a la organización. No permitir que el talento que deseaba permanecer en la institución se aleje por no conseguir nada más allá de lo mínimo.

5.3.6. Equidad laboral en CDS

El principal elemento a destacar en cuanto a la equidad laboral, radica en la percepción de los encuestados acerca de que su trabajo estaba por encima de la compensación económica recibida. Esto se presentó en el 67% de los casos y aunque el resto consideró que era equitativo, es evidente que un disparador para cambiar de empleo es la compensación recibida. Si ésta no es competitiva con el mercado laboral o por lo menos mantiene una relación equitativa con la actividad realizada o logros alcanzados, será la causa de fuga de la mayoría de las personas.

5.3.7. Trabajo en equipo en CDS

Para quienes ya no laboran en el Centro de Desarrollo de Software, existe en el 22% de los casos una visión negativa acerca del trabajo en

equipo. Haciendo hincapié en que la cooperación no se presentaba de forma natural. CDS tiene gran parte de sus procesos basados en el trabajo en equipo, si la cooperación dentro de los equipos y entre los equipos no es efectiva, paulatinamente se tendrá un rendimiento decreciente que culminará con resultados negativos generalizados.

5.3.8. Preguntas con respuesta abierta

Los resultados encontrados en estas respuestas por parte de las personas que ya no labora en CDS, coincide con lo manifestado por el personal activo. El motivador principal y con un amplio porcentaje de ventaja para la mayoría de los encuestados se encuentra el Desarrollo profesional. Lo mencionan como el principal elemento de mejora en sus nuevos trabajos, seguido muy lejos (26 puntos porcentuales abajo) por el clima organizacional. En tercer lugar se encuentra la Formalidad en los procesos y Equidad en compensaciones, los cuales tienen un valor muy similar dejando al final el Crecimiento económico y el Trabajo en equipo. Se reitera el desarrollo profesional como la fuente de motivación y el crecimiento económico como un compensador de grado medio; definitivamente no es el principal elemento. Amplia capacitación, aumento en responsabilidad, reconocimiento, respeto y certidumbre laboral, son los principales factores que marcan como elementos de mejora en su nuevo empleo.

Como elementos que “extrañen” de CDS se mencionan a los compañeros de trabajo, el liderazgo del jefe directo, flexibilidad de horario, ambiente laboral y las vacaciones, entre otros de menor frecuencia. Fuera del liderazgo del jefe directo, el resto de las observaciones son de carácter social. Esto debe ser observado por la gerencia y tomarlo como elemento base para ingresar por ese ámbito hacia la consolidación y satisfacción del resto de las necesidades de los empleados.

Crear una figura gerencial digna de respeto y confianza, mostrar interés por el bienestar del personal y respeto por sus ideas, honestidad, promover el desarrollo profesional, aumentar el reconocimiento y capacitación. Equidad sueldo contra resultados, formalizar procesos Internos y tener una carga de trabajo equitativa y adecuada en cuanto a las actividades contra el tiempo de entrega; éstos son factores que desde el punto de vista de los ex integrantes de CDS son determinantes para mejorar el desempeño y su aplicación es imperante.

En cuanto a los factores que hubieran impedido que las personas abandonaran el Centro de Desarrollo de software, se encuentran como principales: la presencia de respeto y valor por la persona y su trabajo; el reconocimiento y trato equitativo hacia el personal; la equidad en sueldo contra resultados y el desarrollo profesional.

Los motivadores pueden ser tan sencillos y baratos, pero a la vez tan difíciles de aplicar por depender de la personalidad de los líderes, que los hacen complicados y en algunos casos, imposibles.

Lo anterior pudiera parecer que contradice lo relacionado con el desarrollo profesional como principal motivador, pero no es así. Si bien es cierto que las personas requieren del desarrollo para sentirse a gusto, por encima de esto se encuentra el respeto a sí mismos, el orgullo personal y profesional; la autoestima. Tal es el caso, que seguramente podrían ofrecerle a personal un desarrollo profesional impactante, pero tratarlos de manera impropia y seguramente el efecto “fuga” sería el mismo.

La pregunta realizada acerca de si el trabajo actual era mejor, igual o peor a CDS tuvo la intención de confirmar las preguntas anteriores. Se cumplió el objetivo al encontrar al clima organizacional, expresado como motivación y respeto, figura de un jefe – líder, el reconocimiento de logros; y el resto de las variables como posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento económico, explotar sus intereses laborales y equidad en sueldo contra logros, como los principales satisfactores que buscaron y encontraron las personas que ya abandonaron el Centro de Desarrollo de Software.

5.4. Interpretación de resultados con base en edad y estado civil

Se realizó una interpretación adicional de los resultados encontrados. Se hizo con respecto a la edad y estado civil de los encuestados, debido a que durante el análisis mostraron ser elementos que orientaban las respuestas hacia tendencias similares.

Sin faltar al código de confidencialidad se manifiesta lo siguiente.

Menor edad – Soltero: Se está más interesado por el crecimiento económico, el ambiente amigable de trabajo y la figura de un jefe como tal.

Mayor edad – Soltero: Existe el deseo por el desarrollo profesional y prestaciones adicionales a las económicas. Por lo mismo, están dispuestos a correr riesgos en un cambio de trabajo. Coinciden también en que les es de gran importancia la equidad en trato y beneficios entre el personal.

Menor edad – Casado: Se inclinan a tomar menos riesgos, pero siguen dispuestos a hacerlo. La equidad en sueldo contra actividad y equidad entre los empleados representa un importante elemento de satisfacción. El respeto hacia sus ideas y su persona es un elemento prioritario para sentirse a gusto o no en el trabajo.

Mayor edad - Casado: Seguridad es la palabra correcta. Buscan estabilidad, hacer carrera en donde se encuentran. Sin embargo, debido a el respeto por sí mismos y al trato que reciben en algunas ocasiones son susceptibles a tomar decisiones relacionadas con el cambio de empleo. Tiene una orientación total a resultados efectivos.

5.5. Cometarios acerca de la interpretación de resultados

La interpretación realizada está en base a los resultados de las encuestas. Ninguno de los elementos fue agravado o minimizado. Es importante recordar que se evaluó la percepción de los empleados activos e inactivos de CDS con respecto a la motivación. En ningún momento se investigó acerca de quien o quienes son los responsables de generar las prácticas necesarias para alcanzar los objetivos de las personas.

Sería ideal poder interpretar y transcribir los sentimientos de las personas de forma clara. Sin embargo se considera que la interpretación hecha a las respuestas de los encuestados es de gran utilidad para tomarse como base en la realización de recomendaciones para la gerencia y líderes del Centro de Desarrollo de Software.

La base teórica encontrada en la literatura revisada y los resultados e interpretaciones de las encuestas y la observación directa, permiten establecer las recomendaciones para implantar políticas de compensación y motivación en los empleados del CDS para lograr, entre otros elementos, el trabajo efectivo, la satisfacción en el lugar de trabajo y la retención ética del personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones de la investigación

La motivación y retención de personal en cualquier organización es vital para mantener y aumentar la calidad del producto o servicio que provea. Una alta rotación, ausentismo o falta de motivación en los empleados provoca que el conocimiento intrínseco en la persona esté en riesgo latente de perderse. Pero no solo el conocimiento es esencial; también es necesario considerar los valores, principios y ética de los mismos. Así mismo, los costos asociados a la rotación de personal, tales como reclutamiento y selección, capacitación, reorientar esfuerzos hacia una meta en particular, la curva de aprendizaje y muchos otros más, son algunas veces subestimados.

Si bien es cierto que nadie es indispensable, también debe considerarse la necesidad de contar con personal estable y con alto sentido de lealtad a la organización para alcanzar más rápida y eficazmente los objetivos de la misma.

Una persona motivada es capaz de entregar tiempo adicional, recursos propios y sacrificar placeres personales por satisfacer las necesidades de

la organización. El dinero no es el único motivador; los tipos de compensaciones son diversos y cada organización puede aplicarlos según sea su capacidad y necesidad. Están, entre otros, el respeto a la persona, la equidad en trato y salario, compensaciones variables, el tomar en cuenta las opiniones del empleado, otorgarle mayores responsabilidades, enviarlos a cursos de capacitación y más.

Pero es necesario que la los representantes líderes de la organización se dé cuenta de ésta necesidad. Si existe ceguera al respecto, se verá llegar y salir empleados que nunca logran comprometerse y que por consiguiente, no aportarán el valor necesario a la compañía.

Explotar el sentimiento de responsabilidad y ética laboral solo dura un corto tiempo. Al final, el empleado, harto de la situación, se ve seducido por ofertas atractivas en compensación, beneficios, crecimiento, desarrollo profesional, y un sin fin de posibilidades que cuando se decide invertirle al empleado, ya es demasiado tarde; el conocimiento ya está fuera de la organización.

6.2. Respuesta a las preguntas de investigación

En el capítulo 1 de este documento se plantearon dos preguntas; las cuales encuentran respuesta en la investigación realizada y se describen a continuación.

I. ¿Existe la motivación adecuada en los miembros del Centro de Desarrollo de Software para impulsarlos en su desarrollo profesional y personal, y que genere en ellos el deseo de permanencia en dicha unidad organizacional?

La respuesta fue contestada y se determinó que existen áreas de oportunidad que pueden ser cubiertas. Los empleados manifiestan como principales factores que los harían permanecer en la organización, el desarrollo profesional y el crecimiento económico y que ambos están limitados; presentan barreras que deben romperse y no siempre están en manos del jefe inmediato, por lo que tienen que salir a buscarlos en otras organizaciones. Sin embargo, debido a la relevancia del CDS en la institución, es altamente posible negociar, con base en resultados, el tener mayores beneficios y no estar supeditados a una jerarquía o tabulador.

II. ¿Los motivadores necesarios para lograr la satisfacción y permanencia de los empleados del Centro de Desarrollo de Software pueden ser identificados y tratados para bien de la organización y el trabajador?

Esta respuesta también pudo contestarse mediante la investigación y la respuesta es que “sí es posible identificar los factores de satisfacción y permanencia y éstos pueden ser llevados a cabo”. Se menciona un conjunto de prácticas para ejecutar las acciones que motiven a la gente a dar lo mejor de sí y a minimizar la percepción de falta de incentivos, así como la probabilidad de búsqueda de trabajo fuera del CDS.

6.3. Recomendaciones para crear una estrategia que permita aumentar el nivel de motivación de los empleados del Centro de Desarrollo de Software, así como la retención de los mismos

Con base en los resultados obtenidos y la interpretación hecha de los mismos, se puede establecer una serie de medidas que debe tomar el Centro de Desarrollo de Software para alcanzar la motivación de los empleados y minimizar la rotación de personal, maximizando su retención de forma ética.

Debido a que las mejores prácticas en este ámbito son innumerables, se decidió englobar todas las medidas recomendadas en un decálogo que represente una guía básica para la mejora continua en lo correspondiente a asegurar el tener empleados motivados que puedan aportar lo mejor de sí, realizando un trabajo que satisfaga sus necesidades y represente el inicio de su carrera laboral.

6.4. Decálogo para tener personal motivado y lograr su retención en el Centro de Desarrollo de Software.

1.- Establecer misión, visión y objetivos

La razón de ser de una organización, guía sus acciones y le aproxima a alcanzar sus metas. Cuando se tiene conciencia clara de dónde estoy y a dónde quiero llegar, se puede entonces buscar los medios para lograrlo. Es importante que todo el equipo de empleados, sin excepción, forme

parte de esta práctica; en la medida en que se vean involucrados, su sentido de pertenencia y compromiso se acrecentará; representando una ventaja inicial inigualable.

2.- Hacer un análisis de puestos y desarrollar un perfil de empleado para cada puesto

Cuando la organización conocer cuáles son las actividades a desarrollarse en cada puesto, puede entonces establecer las características de los empleados que requiere, así como las competencias mínimas y deseables con las que debe contar. De esta forma es posible minimizar tiempo y costos en reclutamiento, selección y capacitación inicial al empleado. Así mismo, en gran medida, asegura que el candidato al puesto tenga una visión clara de lo que se desea de él y pueda vislumbrar si satisface sus necesidades y deseos. Minimizando de esta manera, el desagrado por parte del empleado acerca del trabajo y maximizando su rendimiento en el puesto.

3.- Crear un plan de Desarrollo de profesional y Crecimiento económico

El punto 2 de este decálogo, solo hace mención a la relación inicial del empleado con la organización. Sin embargo, es necesario crear un plan de carrera para los empleados dentro de la organización, que esté orientado al desarrollo profesional y crecimiento económico. Cuando estos dos

elementos se tienen claros, se pueden establecer métricas de desempeño, tiempos para alcanzar competencias deseadas y los beneficios profesionales, económicos y sociales que puede alcanzar el empleado conforme avance en este plan de carrera. Por desarrollo profesional se entiende toda aquella actividad que le proporciona al usuario mayores conocimientos, ampliar sus competencias personales y laborales, escalar puestos en la empresa y lo convierta en un elemento con valor creciente en la organización. Crecimiento económico, representa la forma en la que el empleado podrá ir adquiriendo mayor retribución económica con base al desarrollo profesional alcanzado. Para esto se requiere de un plan que establezca alcances profesionales relacionándolos con una o varias compensaciones que refuercen y reconozcan el esfuerzo de las personas.

4.- Promover el desarrollo profesional

Establecer un plan de desarrollo profesional puede limitarse a buenos deseos. Es necesario formalizar este elemento básico para todo empleado y en particular para el personal del Centro de Desarrollo de Software. Promover el desarrollo profesional consiste en impulsar a la gente a buscar la mejora continua como persona y profesionista y demostrar que la organización está interesada en éstos elementos. Esto es posible mediante acciones, no promesas. Algunas opciones para lograr el desarrollo profesional son:

- Capacitación tanto en el área de especialidad del empleado, en temas de interés general, tales como crecimiento personal, liderazgo, certificaciones, y más.
- Asignación de responsabilidades que reten al empleado en sus conocimientos, aptitudes y actitudes. Logrando así crear la necesidad autoaprendizaje y provocando que el empleado descubra y desarrolle habilidades que no poseía.
- Prepararlo para suplir al jefe inmediato. Desarrollando no solo habilidades técnicas u operativas, sino también habilidades administrativas, tanto para administrar personal como el departamento al que pertenece.

Prácticamente todo desarrollo profesional está ligado a recompensas y compensaciones. Por lo tanto, también se requiere tener formalizado un esquema de premios asignados al desarrollo profesional que demuestre el empleado. Es importante recordar que el hambre por desarrollarse, se quita con la insatisfacción de necesidades de menor nivel.

5.- Promover el crecimiento económico

Aunque no es el satisfactor más importante, es de relevancia cuando se han satisfecho otras necesidades. El crecimiento económico es un tema muy delicado, por lo tanto debe establecerse un plan a conciencia que determine cómo se puede incrementar el salario de los empleados.

Definitivamente debe estar ligado al desarrollo profesional, entre otros elementos como las leyes laborales. Si el empleado recibe mayores responsabilidades, más cantidad de actividades a realizar, se reconoce como persona valiosa para la organización, alcanza las metas que le plantearon y/o incrementa sus conocimientos, habilidades y competencias, pero no obtiene una retribución económica que refuerce este desarrollo, buscará quien pueda pagar por el capital intelectual intrínseco, y lo va a encontrar. Así la empresa pierde toda la inversión realizada. Pero si el incremento económico llega, será un empuje hacia adentro de la organización, protegiéndose y minimizando la posibilidad de que el empleado desee buscar nuevas opciones laborales.

6.- Tener un esquema de compensaciones asociadas a logros

Compensar al empleado no solo consiste en darle dinero. Es cierto que es importante, pero no ante todas las situaciones.

Basta con pensar en la autoestima y conocimiento para encontrar satisfactores adicionales a sueldos y salarios.

- El respeto: Representado por el trato que recibe el empleado con relación al resto de los miembros de la organización. Valorar sus opiniones y eliminar tratos preferenciales con empleados.
- El reconocimiento: Definido como hacer del conocimiento personal y público los logros alcanzados por las personas, sus ideas propuestas e

implantadas, actitudes ejemplares y cualquier elemento que lo haga sobresalir entre sus compañeros de trabajo.

- **Compensación económica:** Ésta, al igual que el resto de las compensaciones, debe estar ligada íntimamente a los logros alcanzados por el empleado. El formato ideal es una combinación de compensación económica base más un esquema de compensación variable. La compensación variable puede estar en función de logros, horas laborales, metas o cualquier otro parámetro establecido por la institución. Con un esquema mixto como el propuesto, se logra una satisfacción inmediata al tener un sueldo base y se promueve el esfuerzo extra para poder obtener también un sueldo extra. La compensación variable puede ser en efectivo, beneficios adicionales, promociones que conlleven un crecimiento económico, etc.

Las compensaciones también tienen una relación directa con la organización y sus políticas, pero deben ser explicadas al empleado desde antes de su contratación.

7.- Mantener equidad laboral y económica

De acuerdo a las actividades y logros de las personas, el nivel del organigrama en el que se encuentre, actividades que realice y la antigüedad, entre otros elementos, debe mantenerse una equidad en beneficios y compensaciones económicas. Equidad no significa que todos

tengan lo mismo, sino que tengan lo justo con respecto a su desempeño. Tener un mismo título no hace que se tengan las mismas compensaciones, pero si una persona tiene mayor responsabilidad, debe tener mayores compensaciones. Esto es claro en los equipos de trabajo donde hay un líder y subordinados. La responsabilidad y actividad no es la misma, por lo tanto la compensación tampoco debe ser la misma.

Cuando un empleado observa injusticia en beneficios y compensaciones, tendrá un rendimiento decreciente y la insatisfacción con la organización puede aparecer o incrementarse, provocando que tome decisiones que afecten a la compañía.

8.- Formalización de procesos

No solo se refiere a tener una secuencia de pasos ideales para las actividades que realizan. Aparte de hacer realidad esta secuencia de pasos, también significa que los empleados perciban seriedad en el trabajo. Apego por parte de los líderes a las normas y políticas aceptadas por todos. Cumplir compromisos establecidos en el tiempo establecido.

Cuando este elemento no está presente, se pierde credibilidad que nunca es recuperada. Se pierde el sentido de responsabilidad y de la importancia del empleado para la organización. No cabe de error alguno en este punto; si la institución falla, fallarán los empleados

invariablemente. Y los empleados no fallarán porque no sepan hacer las cosas, sino porque ya no existirá la confianza de que se seguirá un procedimiento establecido, se sabrá que las promesas son solo eso, promesas sin cumplir, y serán concebidas como estrategias no éticas de retención. Solo podrá engañarlos una vez y provocará que el empleado busque el cambio, y lo hará fuera de la organización.

9.- Establecer un clima organizacional adecuado

Si bien, las relaciones interpersonales son esenciales para sentirse a gusto en el equipo de trabajo, también son necesarios otros elementos.

- El empleado debe reconocer a un jefe líder y facilitador, no una dictadura.
- Tener instalaciones adecuadas donde se promueva la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, pero también se respete la privacidad de las personas. Pueden estar en un área abierta, pero cada quien con su espacio único e inviolable.
- Mantener el dinamismo laboral. A diferencia de lo que algunos piensan, cuando el empleado está ocioso, se siente desmotivado, no encuentra razón para estar en el trabajo e inicia actividades que llegan a absorber más tiempo que las responsabilidades laborales que tienen y que no incrementan su valor en la organización.

- Relaciones interpersonales. Promover un lenguaje adecuado, trato respetuoso, pedir las cosas como un favor y no como una orden. Dialogar y no discutir, agradecer y no decir “es tu trabajo”.
- Equidad en valor al empleado. Seleccionar imparcialmente la mejor opción propuesta, evaluar las ideas sin prejuicios acerca de quién las propone. Recompensar de forma justa con base a los parámetros y métricas establecidas para cada persona.

10.- Reconocer que se está trabajando con personas

Cada persona tiene personalidad, valores y necesidades diferentes. Por lo tanto, un mismo compensador o refuerzo, no es de igual impacto para todas las personas. Por lo tanto es necesario conocer a cada elemento de la organización, esto es posible debido a la cantidad moderada de empleados que tiene. Conocer a las personas no solo es saber su nombre, habilidades y competencias. Es saber cuáles son sus aficiones, sus gustos y preferencias, su posición dentro de la sociedad, las actividades y responsabilidades fuera del trabajo. Si esto se logra, podrá identificarse el conjunto y prioridad de las compensaciones que son más efectivas en cada caso.

Aceptar que las personas son las que hacen que la organización se mueva. Sin ellas, la organización o departamento no existe. Son los empleados los que logran los objetivos, cumplen las metas y mantienen

vivas las ideas de la institución; si no tiene empleados, el organismo no tiene razón de ser; si los empleados no están motivados, poco a poco se marcharán. Podrá contratarse personal nuevo, pero nunca cambiará la cultura.

Motivar, recompensar, cuidar a la gente e invertir en ellos, esa es la clave para lograr una organización efectiva, un retorno de inversión tangible y sobre todo, estabilidad y trabajo en armonía.

6.5. Recomendaciones para futuros trabajos relativos a la motivación y retención de personal en el Centro de Desarrollo de Software

- Poner en operación las recomendaciones realizadas en este capítulo; verificar su efectividad y realizar los ajustes correspondientes en caso de que apliquen.
- Dar seguimiento a este estudio y evaluar nuevamente a los empleados con las mismas encuestas que se aplicaron para el desarrollo de este proyecto. Lo anterior, para comprobar la tendencia que tienen los empleados activos y cómo ésta se va acercando a las características de quienes decidieron abandonar el CDS.
- Análisis a los diversos niveles organizacionales acerca de los alcances que tienen para promover la motivación y retención en los empleados.

- Estudiar el nivel de importancia que la institución asigna a la motivación y retención de personal. En caso necesario, proponer un modelo que permita crear conciencia acerca de los beneficios que se obtienen con personal motivado y leal.
- Expandir el presente estudio a otras áreas laborales y verificar su aplicación en industrias diferentes.

6.6. Contribuciones de la investigación

- Se presenta, por primera vez, un estudio relacionado con la motivación y retención de personal en el Centro de Desarrollo de Software.
- Fundamentado en los estudios de diversos autores, se estructuró e implantó una metodología para determinar la percepción de los empleados del Centro de Desarrollo de Software acerca de la importancia y atención que la organización muestra a sus colaboradores, así como también el nivel de motivación laboral que tienen las personas que trabajan en la ya mencionada organización.
- A diferencia de los autores consultados, se presentan no solo los elementos que deben existir en una organización para promover la motivación y retención del personal, sino también se determina la forma en cómo deben implantarse.

ANEXOS

Anexo A1

Encuesta aplicada a personal activo del Centro de Desarrollo de Software

Con el objetivo de conocer más los aspectos que motivan a las personas a permanecer en su trabajo, agradezco tu cooperación al contestar esta encuesta.

Marca con una x el paréntesis que antecede a la respuesta que elijas.
Selecciona una y solo una opción.

Edad: _____ años Antigüedad en la empresa: _____ años
Escolaridad: _____ Estado Civil: _____

- 1.- ¿Cuál fue el motivo por el que decidiste ingresar al CDS?
 Sueldo Prestaciones y beneficios Naturaleza del trabajo Prestigio de la institución
- 2.- ¿Cuáles son las causas que te hacen permanecer en esta institución y departamento?
 Sueldo Prestaciones Actividad Ambiente Otro_____
- 3.- ¿Cuál sería el motivo que te haría renunciar a este trabajo?
 Oportunidad en otra empresa Crecimiento profesional
 Crecimiento económico Mejor ambiente de trabajo
- 4.- En el puesto que desempeñas actualmente ¿tienes retos que te sean atractivos?
 Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo
- 5.- ¿La relación entre el personal es amigable y fraterna?
 Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo
- 6.- ¿La cooperación y trabajo en equipo es efectiva?
 Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo
- 7.- En una frase, ¿Para CDS tú eres?
 Un número de nómina Recurso valioso Persona esencial Otro _____
- 8.- ¿Tienes oportunidades de promoción y desarrollo dentro de CDS?
 Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo
- 9.- Cantidad de tiempo que te sientes satisfecho en tu trabajo.
 Todo el tiempo Casi todo el tiempo La mitad del tiempo
 Casi nunca Nunca
- 10.- Si pudieras escoger entre varios trabajos, cuál escogerías
 Trabajo actual Mismo trabajo en otra organización
 Trabajo diferente en ITESM Trabajo diferente fuera del ITESM
- 11.- ¿Tu percepción y confianza ante las reglas y políticas en CDS es positiva?
 Completamente de Acuerdo De acuerdo

Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

12.- ¿Los conflictos se administran adecuadamente?

Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

13.- En tu equipo de trabajo ¿la cooperación es efectiva?

Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

14.- ¿El trato y beneficios que se da al personal por parte de la gerencia son equitativos?

Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

15.- ¿La carga de trabajo es distribuida equitativamente entre los miembros de tu equipo?

Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

16.- Cómo es la relación entre los resultados de tu trabajo y la compensación recibida

Es equitativo El trabajo es Superior La compensación es mayor

17.- Tu opinión es importante y se toma en cuenta

Siempre Algunas veces Si coincide con la gerencia Nunca

18.- CDS es para ti:

Un satisfactor de necesidad a corto plazo.
 El inicio de oportunidad de carrera en la institución a la que pertenece.

19.- ¿Qué factores consideras que deberían promoverse de CDS para estimular el bienestar del personal?

20.- En lo personal me sentiría más a gusto en CDS si...

Reitero mi agradecimiento y quedo a tus órdenes

Roberto García

Anexo A2

Encuesta aplicada a personas que ya abandonaron el Centro de Desarrollo de Software

Con el objetivo de conocer más los aspectos que motivan a las personas a permanecer en su trabajo, agradezco tu cooperación al contestar esta encuesta.

Marca con una x el paréntesis que antecede a la respuesta que elijas.
Selecciona una y solo una opción.

Edad: _____ años Antigüedad en la empresa: _____ años
Escolaridad: _____ Estado Civil: _____

1.- ¿Cuál fue el motivo por el que decidiste ingresar al CDS?
() Sueldo () Prestaciones y beneficios () Naturaleza del trabajo () Prestigio de la institución

2.- ¿Cuáles son las causas que te hicieron permanecer en esta institución y departamento?
() Sueldo () Prestaciones () Actividad () Ambiente () Otro _____

3.- ¿Cuál fue el motivo que te hizo decidir renunciar al departamento?
() Oportunidad en otra empresa () Crecimiento profesional
() Crecimiento económico () Mejor ambiente de trabajo

4.- En el puesto que desempeñaste en CDS ¿tuviste retos que te fueran atractivos?
() Completamente de Acuerdo () De acuerdo
() Desacuerdo () Completamente en Desacuerdo

5.- ¿La relación entre el personal era amigable y fraterna?
() Completamente de Acuerdo () De acuerdo
() Desacuerdo () Completamente en Desacuerdo

6.- ¿El trabajo en equipo era efectivo?
() Completamente de Acuerdo () De acuerdo
() Desacuerdo () Completamente en Desacuerdo

7.- En una frase, ¿cómo considera el CDS a sus empleados?
() Un número de nómina () Recurso valioso () Persona esencial () Otro _____

8.- ¿En qué aspectos humanos, administrativos y/o de trabajo consideras que has mejorado en tu nuevo empleo?

9.- ¿Tuviste oportunidades de desarrollo dentro de CDS?
() Completamente de Acuerdo () De acuerdo
() Desacuerdo () Completamente en Desacuerdo

10.- Cantidad de tiempo que te sentías satisfecho en CDS
() Todo el tiempo () Casi todo el tiempo () La mitad del tiempo
() Casi nunca () Nunca

11.- ¿Existen algunos elementos humanos, administrativos y/o laborales que extrañes de CDS?

12.- Si pudieras escoger entre varios trabajos, cuál escogerías

- Trabajo actual Mismo trabajo en otra organización
 Trabajo diferente en ITESM Trabajo diferente fuera del ITESM

13.- ¿Tu percepción y confianza ante las reglas y políticas de CDS es positiva?

- Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

14.- ¿Había equidad en el trato y beneficios a los empleados dentro de CDS?

- Si, son equitativos No, hay empleados privilegiados

15.- ¿Consideras que había una relación favorable entre los resultados de tu trabajo y la compensación recibida en CDS?

- Es equitativo El trabajo es Superior La compensación es mayor

16.- ¿Qué factores consideras que deberían promoverse de CDS para estimular el bienestar del personal?

17.- CDS fue para ti:

- Un satisfactor de necesidad a corto plazo.
 El inicio de oportunidad de carrera en la institución a la que pertenece.
 Un trabajo retador.

18.- La realidad de tu trabajo actual es equivalente a tus expectativas.

- Completamente de Acuerdo De acuerdo
 Desacuerdo Completamente en Desacuerdo

19.- No me hubiera separado de CDS si...

20.- Tu trabajo actual comparado contra CDS es

- Mejor Peor Igual

Porque

Reitero mi agradecimiento y quedo a tus órdenes

Roberto García

Anexo A3

Formato utilizado para el registro de comportamientos y comentarios durante la investigación de observación directa.

Investigación de Campo -- Observación --						
Fecha de observación: _____						
Variable		Actor	Edad	Antigüedad	Escolaridad	Estado Civil
CO = Clima organizacional	FP = Fermalidad en procesos	E = Empleado	25-29	0-1	L=Licenciatura	S = Soltero
CE = Crecimiento económico	OL = Objetivo laboral	G = Gerente	30-35	2-5	P= Postgrado	C = Casado
DP = Desarrollo profesional	TE = Trabajo en equipo		36-40	6-o más	T= Técnico	
Id	Comentario o comportamiento observado Descripción	Variable	Generales del actor			
			Edad	Antigüedad	Escolaridad	Estado Civil
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araiza Claudia (1997). "Forjador de una nueva cultura laboral". Entrevista a Luis Sada González. Revista Integratec, Marzo – Abril 1997. Sección *En Persona*. Págs. 21 – 23.

Arévalo Tomé, R.; Alvarez Llorente, G. y Miles Touya D. (2003): "¿Por qué el asalariado español está satisfecho, o insatisfecho, en su puesto de trabajo?". Universidad de Vigo. Departamentos de Organización de Empresas y Marketing y Economía Aplicada. España.

Dessler, Gary. (1979). "Organización y Administración, enfoque situacional". Editorial PHH S.A..México, 1979. Pág. 202 y 204

Durán, Mauricio (2006). "¿Cómo diseñar un sistema salarial que promueva un mejor rendimiento del personal?". Revista Rhombus Vol 2, Especial No. 2 Marzo 2006.

García, Gerardo. (2005). "El proceso de contratación: Una visión panorámica". AON Consulting, México. Documento extraído del acervo disponible para ExATec del ITESM.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000).
Fundamentos de metodologías de la investigación. Mc Graw Hill.
México.

Hofstede, G. (1984). "The culture relativity of the quality of life concept".
Academy of Management Review. 9 (3). Págs. 389-398.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999). "Administración, una perspectiva
global" 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501 a
503 y 510.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999). "Administración, una perspectiva
global" 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Leal, Eduardo (2005). "Procesos de Recursos Humanos y la Cadena de
Valor". Centro de Calidad y Manufactura, ITESM. Pág. 42.

López, Adriana. (2006) "La motivación" Estudiante argentina de Ciencias
Económicas.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

López, Carlos (2006). "Motivación con base en incentivos Salariales
¿Realmente funciona?" Documento publicado en gestiopolis.com.
Webprofit Ltda 2006

Manso, Juan (2002). "El legado de Frederick Irving Herzberg" Revista Universidad EAFIT. Octubre – Diciembre, número 128. Universidad de Medellín Colombia.

Maslow, Abraham. (1954). "Motivation and Personality" NY: Harper, 1954.

Maslow, Abraham. (1987). "Motivation and Personality" HarperCollins Publishers; Tercerda Edición, Enero 1987.

Manual de estilo publicaciones de la American Psychological Association
Adaptada al español por Editorial El Manual Moderno. 2ª. Edición, 2002

Morales, J.A. y Velandia, N. (1999). "Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones". Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Nielsen Ingrid y Smyth Russell (2006). "China Work Incentives". Business and Management Practices. Monash Business Review. Abril 2006.
Página 8, Vol. 2, No. 1.

Ortiz Elizabeth (2005) "Alertan especialistas riesgos de sicosis laboral". Mural. Guadalajara, México: Junio 20, 2005. Pág. 4.

Patrick A Gambrel, Rebecca Cianci. (2003) "Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture?". Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Fort Lauderdale: Apr 2003. Vol.8, Iss. 2. Pág. 143

Pedrero Fernando (2006) "Expertos destacan aumento de nivel de rotación de personal en México". Noticias Financieras. Miami: Junio 14, 2006. página 1. Fuente: El Universal, México

Pérez Enrique (2004) "El salario no es la única manera de motivar a los empleados". Noticias Financieras. Miami: Agosto 16, 2004 página 16.

Plimise , L. (1991). "A visit with Fred Herzberg". Management Newsletter, Mayo, páginas 2 – 7.

Rumbo, Jorge. (1995). "Elementos para una Administración exitosa". Editorial C&C. Buenos Aires, 1995. Pág. 270 a 281

Salinas Oscar (2006). Felicidad Laboral... No es tan difícil.
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/24/flntd.htm>

Schwartz, S.H. (1990). "Individualism - collectivism: Critique and proposed refinements." Journal of Cross-Cultural Psychology. 21(2). Págs.139-157.

Sirota, David. 2005. Resumen del Libro "The Enthusiastic Employee".
Wharton School Publishing. Leader Summaries.

Socorro Félix. (2006) La compensación y las Pymes. Gestiópolis 2006.

Solana, Ricardo.(1993). "Administración de Organizaciones." Ediciones
Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996).
"Administración" 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

Terry, George R. y Rue , Leslie W.(1987). "Principios de Administración"
Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1987. Pág. 84, 86 y 87

The Economist Intelligence Unit (EIU). "Motivating and rewarding
managers" En: Human Resource Management International Digest,
Vol. 7 No. 3, 1999

Whiteley, Richard (2006). "Opinión - Métodos de motivación mas eficaces"
Noticias Financieras. Miami: Septiembre 14, 2006; página 1

Wong, Doris (2002). "Tendencias en el área de compensación laboral".
KMPG. Estrategia, Febrero de 2002. año3, vol. 1, página 2.

***“Toto,
I’ve a feeling we’re not in Kansas anymore.”***

Dorothy en "El mago de Oz" de L. Frank Baum