

FACTORES MOTIVACIONALES QUE LLEVAN A LA DESERCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS ORGANIZACIONES

Recibido: febrero 23 de 2018 - Aceptado: mayo 19 de 2018

Héctor Enrique Amaya Bustos
Administrador de Empresas,
Universidad Cooperativa de Colombia.
Email: hectoreamayab@gmail.com

Maylline Arboleda Hernández
Administrador de Empresas,
Universidad del Valle.
Especialistas en gerencia del talento humano,
Universidad Pontificia Bolivariana
Email: Maylline@gmail.com

Yovany Ospina Nieto
Doctorando en Educación; Magister en Educación
y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en
Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de
Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana;
Sede Palmira; Colombia. Email: yovany.ospina@upb.edu.co

Héctor Enrique Amaya Bustos¹
Maylline Arboleda Hernández²
Yovany Ospina Nieto³

RESUMEN

Los seres humanos son complejos, de naturaleza sociable, inmersos en un sinnúmero de relaciones que se encuentran estrechamente relacionadas y directamente influenciadas entre sí; al igual las organizaciones hacen parte de un engranaje que va desde el ámbito local, hasta el internacional, donde cada uno de los individuos influirán positiva o negativamente en el desarrollo de las mismas, dependiendo de sus motivaciones o desmotivaciones, y el grado del logro de su satisfacción personal afectará definitivamente toda esa sinergia, por tanto la desertión de los empleados en las organizaciones generan traumatismos para las mismas siendo necesario identificar los factores motivacionales que influyen en la toma de decisiones de los empleados al momento de su ausentismo, y partiendo de la casuística, se hace un análisis comparativo entre las organizaciones públicas y privadas presentando una sugerencia para incorporación con el fin de mitigar esta problemática, en este punto está la clave del éxito.

Palabras clave: cultura organizacional, clima laboral, desempeño y motivación

MOTIVATIONAL FACTORS THAT LEAD TO DISEASE OF EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Humans are complex, sociable in nature, immersed in a number of relationships that are closely related and directly influenced by each other; as well as the organizations are part of a gear that goes from the local to the international, where each individual will influence positively or negatively in the development of the same, depending on their motivations or demotivation, and the degree of achievement of their personal satisfaction will definitely affect all this synergy, therefore the desertion of employees in organizations generate injuries for them being necessary to identify the motivational factors that influence the decision making of employees at the time of their absenteeism, and starting from the casuistry, a comparative analysis is made between public and private organizations presenting a suggestion for incorporation in order to mitigate this problem, at this point is the key to success.

Keywords: Motivation, culture organizational, performance and work climate.

¹ Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Email: hectorea-mayab@gmail.com

² Administrador de Empresas, Universidad del Valle. Especialistas en gerencia del talento humano, Universidad Pontificia Bolivariana. Email: Maylline@gmail.com

³ Doctorando en Educación; Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: Email: yovany.ospina@upb.edu.co

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos por su naturaleza social, desarrollan diversos tipos de relaciones interpersonales las que se fortalecen dependiendo de los intereses que las hayan llevado a involucrarse en las mismas: sentimientos, dinero, éxito, poder, satisfacción personal o una necesidad, entre otras; las motivaciones pueden ser de carácter psicológico o económico, directas y algunas indirectas, las organizaciones no son ajenas a tales situaciones con sus empleados por tanto resulta importante identificar los principales factores motivacionales que pueden llevarlos a la deserción, independiente del tipo de empresa, pública o privada, o su tamaño, todas cuentan con diferentes procesos que forman parte del engranaje empresarial donde las personas son fundamentales para que sean productivas y competitivas, pero cuando los colaboradores empiezan a ausentarse o desertar entonces se convierte en un problema que afecta diferentes áreas al interior del negocio, sean estas administrativas u operacionales.

La motivación que conlleva a que una persona pertenezca a una entidad es importante, pero lo es más aún, el reconocer los aspectos por los cuales algunos de ellos se desmotivan, y optan por tomar decisiones que en muchos de los casos van hasta en contra de sus propios intereses al presentarse un retiro.

La deserción del personal en las organizaciones afecta por cuanto se presenta no solo un desgaste por el proceso mismo de la incorporación, sino porque la parte operativa puede verse afectada a corto, mediano o largo plazo depend-

iendo del perfil del funcionario y los pre-requisitos para la vinculación de estos funcionarios, bien sea por su formación académica o por la especificidad de las funciones que deben cumplir, dado que desde el proceso de vinculación de una persona a la empresa implica una inversión de recursos, de tiempo y financieros, hasta la desvinculación de un empleado, esta investigación se desarrolla con el fin de determinar los principales factores que motivan la deserción de los colaboradores en una organización, pública o privada, describiendo las principales causas, y realizando una correlación entre esta y tales motivaciones, para en última instancia presentar un modelo que permita el desarrollo del proceso de selección e incorporación de personal.

Históricamente se encuentran diversos autores dedicados al análisis del comportamiento humano, pero otros han centrado estos estudios al desarrollo del ser en su esencia, dentro de las organizaciones, el hombre es pensante, cuyo uso de razón lo lleva a tener múltiples expectativas frente a los hechos, dependiendo de su objetividad o subjetividad, tomará decisiones de vinculación, compromiso y sentido de pertenencia en los diferentes entornos en que se mueva; por tanto, es importante iniciar por determinar los factores motivacionales de los clientes internos, para poder establecer cuáles serían los niveles de insatisfacción que llevan a la deserción o ausentismo de los mismos, por cuanto el problema no sólo es cuestión de si los empleados se retiran o no, sino, que conlleva a costos adicionales que van en detrimento del objetivo de la empresa el cual está dado por la maximización de la rentabilidad con el aprovechamiento de los recursos disponibles para el desarrollo de su misionalidad,

minimizando costos, pero generando valor agregado.

La globalización del mercado y de las economías en general llevan obligatoriamente a las organizaciones, instituciones y centros laborales a buscar estrategias, herramientas y fuentes de alto rendimiento laboral pero también de competitividad que conlleven no solo a la consecución de objetivos y metas sino también a la satisfacción de necesidades de los/as empleados/as. Sin embargo empíricamente se ha encontrado que uno de los grandes desafíos actuales en el mundo está relacionado con la tasa de deserción laboral va en aumento, especialmente en el género femenino; Martínez y Saldarriaga (2008) hacen un estudio relacionado con el ausentismo laboral, el cual de acuerdo a su opinión, está asociado a factores tales como: el sedentarismo, las enfermedades respiratorias y osteomusculares como también los traumatismos, como repercusiones de las condiciones desfavorables de trabajo. En ese sentido se puede observar que las motivaciones con la calidad laboral no son amigablemente llevaderas, porque las primeras no son compensadas con las tareas realizadas.

En el estudio del comportamiento humano relacionado con la deserción laboral, hay pocos temas atrayentes como el de la motivación, puesto que, en las tesis e investigaciones consultadas, el interés se enfoca desde una perspectiva motivacional, es decir, en el estudio de los factores que inciden en la motivación de los empleados y no los factores y/o aspectos que intervienen en la deserción laboral, lo cual conlleva a la justificación en parte de la realización de esta investigación.

Posteriormente se encontró en una de las investigaciones revisadas, que la motivación es una de las principales variables que permiten trascender más allá del crecimiento individual o empresariado artesanal, para pasar al desarrollo organizacional.

Otro punto relevante en el tema de la motivación está relacionado con los factores psicosociales los cuales están íntimamente relacionados con el rendimiento laboral, ya que tanto el apoyo, el control y las recompensas, son pilares en el mundo de las organizaciones, puesto que inciden directamente en el desempeño y productividad en los individuos.

Con lo anteriormente expuesto, se hace necesario resaltar que, como profesionales en las Ciencias de la Administración, el presente estudio contribuye al enriquecimiento de los conocimientos, aprendizajes y experiencias no sólo para las teorías motivacionales sino también sirve para enfatizar en el estudio de los factores que inciden en la deserción laboral, como también las medidas y estrategias que están empleando actualmente las empresas y/o instituciones para minimizar dicha problemática.

DESARROLLO TEMÁTICO

Siendo el centro de este estudio las palabras motivación y deserción recordar su significado ha de servir para entender mejor los puntos de vista de los autores que se dedicaron al estudio del comportamiento humano y su desarrollo dentro de las organizaciones. Para el efecto

“La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus, traducido como “movido”, y motio, que significa “movimiento”. A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas” Pérez y Merino (2008).

La motivación está directamente relacionada con una necesidad, la cual puede tener diferente valor: absoluto, relativo, psicológico o físico. Alguien motivado considera actuar porque le conviene de alguna forma, se crea un vínculo proporcional entre la los motivos impulsores y el objetivo personal, pero como se trata de seres humanos estos son, por lo general, subjetivos: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, entre otros, poco previsible en sus reacciones para una generalidad.

Del otro lado, se encuentra la desmotivación, que involucra todo aquello contrario a la motivación, podría decirse que es un sentimiento o sensación que imposibilita o dificulta a las personas su actuar, el cumplimiento de sus funciones o el desarrollo personal; la toma de decisiones para resolver los obstáculos que se le presenten en la cotidianidad les resulta complicado; una marcada falta de energía, desesperanza, pesimismo y desánimo, son cualidades que las personas desmotivadas poseen. La desmotivación resulta normal en el eventual caso de saber que no podrá alcanzar sus objetivos,

o como observador de hechos acaecidos a otras personas, que generan incertidumbre, por considerar la posibilidad de vivirlos directamente.

“La deserción por su parte es un término que se encuentra vinculado al verbo desertar: abandonar, dejar, alejarse”. Pérez y Merino (2008). Puede analizarse desde diferentes puntos de vista, la psicología por ejemplo considera que la inteligencia y las motivaciones de las personas juegan un papel fundamental; la sociología por su parte presta atención a los aspectos sociales, el entorno en el que se ve inmerso el individuo, las presiones que recibe, los logros que haya alcanzado y la valoración de estos por parte de los demás.

Factores Motivacionales en las Organizaciones

Como quiera que el ser humano busca incesantemente su felicidad, esta se traduce a tener cubiertas sus necesidades y esto aplica en lo particular como en lo profesional, de allí que reconocer cuales son estos factores motivaciones que les permite permanecer en una organización o les hace desear pertenecer a alguna entidad en particular o por el contrario salir de estas, se presentan algunas posturas relacionadas con los conceptos motivación, desmotivación o deserción en el ámbito laboral.

Respecto a las retribuciones que han de servir de motivación para retener a los colaboradores calificados o llamar la atención de nuevos empleados. Nazario (2006) afirma:

[...] “Para que algún otorgamiento de la empresa sea considerado como beneficio, se deben cumplir por lo menos con dos principios: Los empleados los deben percibir como beneficios ya que, en ese caso, estarán colaborando a mejorar el nivel de vida de las personas o de su núcleo familiar, lo que a su vez contribuirá a mejorar la integración, la motivación y el compromiso con la organización, su misión, su visión y sus valores. Aunque no sean otorgados como una ganancia directa o en forma de dinero, deben representar un ahorro de gastos (económicos o físicos) o una comodidad para el usuario”. (P.6)

En este sentido, partiendo del hecho que las retribuciones pueden ser directas o indirectas, siendo las primeras las relacionados con el pago correspondiente al trabajo ejecutado por el empleado de acuerdo a su contratación, y las segundas, aquellas adicionales que se obtienen por colaboración a la misionalidad de la organización; conforme a lo que Nazario plantea, es importante no solamente el otorgamiento de emolumentos, sino darlos a conocer en todos los niveles de la empresa, para que entiendan su pertinencia y finalidad, al igual que los beneficios sociales, económicos o físicos que podrían alcanzar, conllevando indirectamente una motivación y una competencia laboral de la cual se espera obtener un mayor rendimiento laboral, generando incremento en la productividad. En este sentido, el mismo autor advierte que:

“Otra de las dudas que se le plantea a quien debe dar incentivos es la de si es correcto o no diferenciar a los empleados dándoles incentivos a unos y a otros no. Este punto es muy delicado, porque mientras unos pueden sentirse motivados, otros pueden desmotivarse e incluso estar en contra de los compañeros beneficiados y/o de la empresa”. Ibid (2006, p.6)

Todos los empleados deben recibir incentivos para ser motivados en su labor, ya que, al no hacerlo, podrá causar una gran desmotivación y trabajar en contra del equipo de trabajo y por ende de los objetivos organizacionales.

El sistema de beneficios en una organización debe ser el resultado de un estudio minucioso a fin de integrar los intereses de la empresa, con las expectativas de sus colaboradores porque al tratarse de personas, inmersas en sentimientos y sensaciones, lo que puede percibirse como beneficio para algunos, puede resultar insulso para otros, se pueden esperar variadas reacciones y es muy común en las empresas que los incentivos se ofrezcan de acuerdo a las jerarquías, resultando contraproducente cuando el logro de un objetivo sea el resultado de un trabajo en equipo.

Nazario (2006) también se refiere a las diferentes variables motivacionales:

[...] “Este trabajo apunta al análisis del factor que nosotros llamamos beneficios al personal, ya que también descubrimos que existen otras variables (que no son objeto del presente estudio) que influyen de manera gravitante en la motivación del personal. Algunos ejemplos de ellas lo constituyen la política salarial en su conjunto, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, el clima laboral, entre otros”. Ibid (P.12)

El autor hace un estudio detallado sobre los beneficios al personal en las organizaciones, pero menciona otras variables tales como: política salarial, el grado y calidad de supervisión, el desarrollo personal y profesional, el clima laboral, entre otras, las cuales el no desarrolla pero se consideran importantes si se trata de hacer una correlación entre las motivaciones y la deserción laboral; en lo posible se han de tener en cuenta porque son factores endógenos o exógenos, bien si se trata de organizaciones públicas o privadas, los cuales pueden resultar motivantes o por el contrario desmotivantes tanto para los empleados, como para aquellos que tengan como parte de su proyecto de vida la vinculación laboral en alguna de este tipo de entidades.

Según Medina, Gallegos, & Lara (2008):

“Es fundamental que la empresa identifique y conozca las expectativas de cada uno de sus trabajadores, con lo cual se podrá establecer estrategias que permitan poder alinear éstas a los objetivos organizacionales y a la creación o incremento de su valor económico, y así tender a reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal”. (P.1214)

Las organizaciones deben considerar en primera instancia las expectativas de los empleados y alinearlas con sus objetivos para apuntar a la motivación y satisfacción del personal. Existen diversos aspectos que inciden en la motivación y satisfacción de los empleados, sean internos o externos, estos son tan cambiantes como diversos sus protagonistas, pero los objetivos empresariales están dados desde el momento mismo de su creación, si bien es cierto que estos

pueden ser flexibles para irse adaptando a las necesidades del mercado y la competencia, no menos cierto es que no se puede esperar que estos se implementen de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores, las estrategias respecto al talento humano han de orientar el comportamiento de estos hacia el logro de los objetivos y no al contrario. Una buena investigación en relación a las expectativas de los trabajadores puede redireccionar las estrategias en materia de incentivos o beneficios sociales y así lograr la motivación para que estos cumplan con sus funciones y potencialicen sus capacidades, dando cumplimiento a los objetivos, generando valor agregado en aras de una mayor productividad.

También se encuentra un concepto más generalizado, agregan los autores ya mencionados que:

“La sociedad actual no puede ser concebida solamente como un mercado, sino que está constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan colectivamente, coordinando sus acciones según los objetivos de sus empresas, en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas”. (Ibid.,2008, p.1214)

El factor humano es fundamental en las empresas pero si se quieren conocer las motivaciones que lo impulsan ha de considerarse que el hombre es de naturaleza social, que la globalización y los nuevos mercados hacen que el trabajo colaborativo sea un baluarte en las organizaciones, los factores motivacionales deben buscarse partiendo desde el individuo pero han de llevarse a la colectividad, porque las

empresas se desarrollan en un engranaje organizacional que le da un valor especial a cada uno de sus componentes o colaboradores, valorar cada una de las personas que desarrollan las actividades dentro de un proceso productivo es importante para de esta forma procurar herramientas estructuradas en materia de incentivos, emolumentos o retribuciones.

“Una necesidad es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que cuando no está satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Este ciclo se retroalimenta y vuelve a empezar con la carencia de la necesidad”. (p.38)

Retomando uno de los significados de la palabra motivación como: “Acción de motivar a una persona, cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo”. Nada más motivante que tener una necesidad, y encontrar las herramientas o mecanismos a través de los cuales poder satisfacerla, traducida está a objetivos o metas propuestas; el autor la visualiza como un círculo vicioso, el cual pareciera no tener fin; sin embargo este puede, y ha de ser el punto de partida en las áreas de Talento Humano, justamente determinar cuáles son las escaseces de sus funcionarios para buscar a través de incentivos mitigarlas, total o parcialmente, aliviando la carga emocional particular de sus colaboradores para que puedan desplegar el máximo de su creatividad, compromiso y dedicación para la empresa, esto es estimulación

partiendo de las privaciones, independiente de si se crean nuevas necesidades; ha de ser una tarea estar revaluando periódicamente el programa de incentivos sociales para saber si están cumpliendo o no con el fin para el cual fueron creados.

Otra mirada para abordar el tema de los factores motivacionales se presenta desde el concepto de las necesidades. Para Vergara (2005).

Se encuentran autores como Gherman, Iturbe, y Osorio(2011) donde para ellos:

“Todo empieza con la presencia de una necesidad dominante, necesidad que conllevará al establecimiento de metas personales. Las metas son las que van a crear y dirigir acciones hacia la consecución de los objetivos. Dependiendo de las necesidades y metas establecidas y de la presencia de una oportunidad, se determinará el esfuerzo que se va a ejercer por parte de la persona. Para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe querer hacer bien el trabajo (motivación); tener la capacidad de hacer el trabajo en forma eficaz (capacidad); y tener los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo, dentro de un sistema objetivo de evaluación de desempeño (entorno) (Griffin & Moorhead, 2010). Dadas estas condiciones, la persona se desempeñará de cierto modo. Dicho desempeño será evaluado a través de ciertos criterios y conllevará a la obtención de recompensas. Si la persona percibe un sistema equitativo en la entrega de las recompensas, entonces buscará reforzamiento, laborando cada vez con más esfuerzo para satisfacer sus necesidades”. (P. 26)

Existe una estrecha relación entre las necesidades, las metas y la motivación; partiendo de las necesidades individuales se establecen metas que al interior de la empresa pueden ser una realidad y esto dependerá de las motivaciones que encuentren en su entorno laboral, las recompensas generan motivación para los empleados y estos con el fin de lograrlas para poder satisfacer sus privaciones, desarrollan el máximo de sus capacidades siendo tan competentes como su entorno se los procure, de allí que en última la empresa resultara beneficiada por el rendimiento de su personal, situación que podrá sostenerse a corto, mediano o largo plazo de acuerdo a las estrategias planteadas y el alcance proyectado.

Factores de Deserción Laboral

Para abordar el tema de deserción laboral incluiremos algunos autores que, aunque directamente no tocan el tema de los factores de deserción laboral, explícitamente los dejan ver.

Para Guerrero y Sánchez (2011) “El ser humano nunca está satisfecho, excepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera; y sus necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio” (P. 20).

Concuerda el autor con otros teóricos en relación a la complejidad del ser humano, al momento de satisfacer sus necesidades, ya que es muy relativo dado que pueden variar sus prioridades y dependiendo del grado de satisfacción ser competitivo o no; y si de una organización se trata, ha de consid-

erarse que cada quien tiene una jerarquía en sus requerimientos y un estándar de complacencia particular, por tal razón mientras que algunos continúan en la empresa porque satisface sus “demandas” para su propio beneficio, algunos muy seguramente buscaran en otra empresa la satisfacción de las propias.

Díaz (2010) presenta otra relación con la motivación:

“Los conocimientos y destrezas del trabajador determinan su adaptación o no a las tareas, ya que un puesto variado, pero que necesite gran cantidad de conocimientos, no será motivador para alguien que no los posea. La necesidad de desarrollo y la satisfacción con el contexto del trabajo también modulan las relaciones entre el puesto y los resultados esperados. Los trabajadores satisfechos con aspectos tales como el salario, la seguridad, resto de trabajadores, responderán de manera más positiva a trabajos enriquecidos, y si además de esto tienen una alta necesidad de autodesarrollo, se podría esperar un alto nivel de motivación laboral interna”. (P.41)

El autor hace un análisis frente a los conocimientos y destrezas que debe tener el empleado para el desarrollo de sus tareas y como la falta de estos puede convertirse en un factor que afecte la productividad, no necesariamente por la falta de conocimiento, porque puede estar dispuesto a aprender, sino, por la desmotivación al considerar que “no es apto para el puesto”, menoscabando su capacidad, incluso podrían llegar a abandonar el cargo.

Existen individuos para los cuales el autodesarrollo es por si solo motivacional para imponerse metas personales que

redundaran en beneficio de la organización, pero, asimismo, se encuentra otro tipo de personas para quienes es necesario el direccionamiento continuo, por ello hemos de tener en cuenta que hay diferentes tipos de inteligencia y aprendizaje, al igual que motivaciones.

La motivación laboral está permeada por diferentes factores los cuales influyen significativamente en el rendimiento no solo laboral, sino también personal de los trabajadores.

Según Mejía & Giraldo (2013)

[...] El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. (P.5).

El talento humano es el capital primordial de una organización, por tanto, el estudio detallado de su comportamiento debe ser la partida para saber de sus motivaciones y desmotivaciones a fin de estructurar un programa de incentivos que permita la potenciación de todas las capacidades de los empleados al interior de la organización, eslabonando su desarrollo con la productividad y evitando la renuncia por sentirse poco apreciados en la empresa.

De acuerdo con Salazar (2009) presenta un aspecto intere-

sante para este trabajo y es la perspectiva de la condición humana, él dice:

“Las personas que piensan, que reflexionan al respecto de su función, sus capacidades y potencialidades en la organización y que desarrollan la capacidad de autoaprendizaje y autocontrol, tienen la opción de mejorarse a sí mismas continuamente, de auto-motivarse, de ser optimistas y de mejorar la organización en la que trabajan, puesto que desarrollan habilidades cognoscitivas y metacognoscitivas a partir de la inteligencia emocional y de los procesos básicos de pensamiento que implican observar, comparar, relacionar, clasificar, ordenar, analizar, sintetizar y evaluar. Además, logran optimizar el conocimiento y la aplicación del razonamiento lógico verbal y de las estrategias y esquemas de pensamiento que facilitan la solución de problemas”. (P.162)

El conocimiento del ser humano partiendo desde su ser, nos permitirá establecer factores motivacionales que eviten la desertión en las empresas. El autor muestra un tipo de persona que va más allá del cumplimiento de sus funciones, que tiene altas expectativas, reflexivo, participativo, lógico y estructurado, para quien el autoaprendizaje y autocontrol son capacidades desarrolladas naturalmente, estas personas son optimistas, emprendedoras, capaces de motivarse por sí solas. Esta clase de individuos han de ser tratados con precaución, valorándolos y retribuyendo sus capacidades, independiente si son automotivadores, porque es el empleado que puede fugarse de la empresa, ser seducidos fácilmente por organizaciones del mercado conocedores de sus habilidades, ofreciéndole incentivos que hasta el momento no le han ofrecido.

Pinder (como se citó en Díaz, 2010) habla de la motivación laboral como:

“El conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. Las fuerzas son el conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se han estudiado en la investigación sobre motivación, y que en ocasiones se han denominado activación. La dirección está relacionada con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador, se refiere exactamente a qué comportamientos y a qué nivel de compromiso. La intensidad se relaciona con la cantidad de motivación que el individuo desarrolla durante una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga; se trata de cuánto de su capacidad psicológica y/o física dedica a un comportamiento determinado. La persistencia se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo, es decir, por cuánto tiempo mantiene la intensidad y dirección”. (P.34)

Aquí se observa cómo se presenta la motivación como un conjunto de fuerzas: la activación, la dirección, la intensidad y la persistencia; donde se parte de las necesidades, sigue con la energía o grado de compromiso que le impone el trabajador, continua con el entusiasmo que tiene para el desarrollo de la actividad y termina con la permanencia de esa motivación en el tiempo.

Para Pinder la motivación está conjugada por unos factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales inciden en el comportamiento de las personas, y es dependiendo del interés y las ganas que sientan éstos en satisfacer una necesidad, que

dependerá que dediquen todo su esfuerzo y dedicación, al logro de dicho objetivo.

Relación entre factores motivacionales y deserción laboral

Lo único que necesita un empleado para desertar de una organización, es estar desmotivado y la línea que separa la motivación de la desmotivación es muy delgada.

Nazario (2006), expresa lo siguiente: [...] “Desarrollare implementar herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores [...]” (P.123)

Es a través del diseño de herramientas, encuestas o entrevistas, que han de aplicarse periódicamente en forma generalizada o por áreas, de acuerdo a los resultados operacionales, como se puede comprender realmente cual es el grado de satisfacción de los empleados y de esta forma encontrar los factores que inciden en su desmotivación, toda vez que se entiende este último como la ausencia de deseo, motor o impulso para hacer las cosas, por considerar que no convienen o no se consideran prioritarias.

Según Medina, Gallegos, & Lara (2008):

[...] “Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al descontento, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla. Cuando estos factores están dados óptimamente las personas no están descontentas, sin embargo, tampoco satisfechas”. (P.1220).

En esta apreciación se puede observar que no existe una relación entre la satisfacción en el trabajo con la armonía laboral, porque podría existir esta sin que concurra motivación. Siendo posible también que las personas no estén descontentas, pero si estén insatisfechas.

Las personas inmersas en sus complejidades tienen múltiples requerimientos personales y de diferente tipo, asimismo, difieren en el grado de satisfacción de sus necesidades, y de lograrlo no significa obligatoriamente que se encuentren contentos en la empresa y que por ello no habrían de renunciar en determinado momento.

A fin de determinar los principales factores motivacionales que influyen en la deserción de los colaboradores y sus principales causas, se recopiló la información a través de una encuesta, utilizando la herramienta de encuestas “e-encuestas.com”, con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, aplicada en dos tipos de organizaciones: pública y privada; Asimismo, se efectuó un análisis de fuentes primarias con entrevista a gerentes de diferentes áreas, entre ellos al gerente de talento humano; así como de fuentes secundarias tales como: revisión documental y estudios previos.

Una vez recolectados los datos, se efectuó su estudio cuantitativo y cualitativo, mediante su comprensión e interpretación permite hacer una descripción de la situación real, haciendo inferencia de la muestra observada, para identificar los aspectos comunes o diferenciales entre las organizaciones estudiadas y de esta correlación, diseñar, de ser posible, un modelo de factores que permita el desarrollo del proceso de selección e incorporación de personal para diferentes tipos de organización.

Considerando la teoría existente sobre motivaciones laborales, nos adentramos en el estudio de las apreciaciones de funcionarios que trabajan en dos tipos de entidades, las cuales tienen diferentes características, por ser estas, una de tipo público y la otra privada, donde la primera cuenta con más de trescientos (300) empleados; de su estructura jerárquica se seleccionó una de las doce secretarías, en la cual trabajan 32 personas, encuestándose a 21 y entrevistando a 5 colaboradores. De parte de la entidad privada, con más de 2000 empleados, que se encuentra distribuida por zonas, se seleccionaron diez tiendas de la región norte del Valle del Cauca, la cual cuenta con 60 empleados aproximadamente, compilándose 27 encuestas y 5 entrevistas. Esta selección obedece a que el departamento del Valle del Cauca tiene características culturales muy particulares, que marcan una diferencia entre el norte y el resto del departamento, y se aduce que este aspecto puede influir en las motivaciones, asunto que podría ser parte de otro estudio: ¿Cómo influye el ámbito cultural en las motivaciones de las personas, para determinar su permanencia en una organización?.

Para efectos del análisis de los resultados, en el Figura 1, observamos el nivel jerárquico de las personas que fueron encuestadas, donde el 42,86% correspondían al cargo administrativo por parte del sector público, mientras el 30% eran del privado, en cambio el 37% eran jefes de zona de la empresa privada, y 28,57% profesionales de la pública.

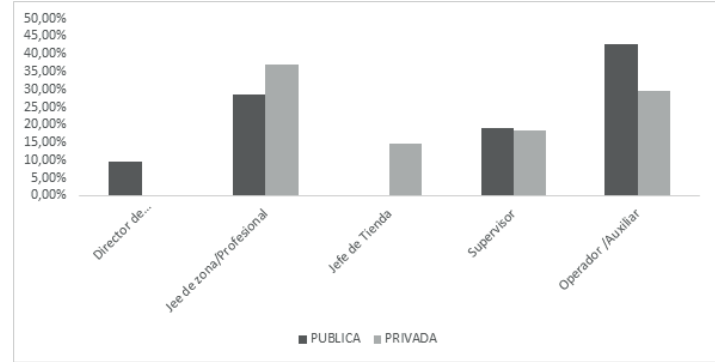


Figura 1. Comparativo del nivel jerárquico o grado en empresas del sector público y privado (fuentes propias)

En cuanto a los datos generales de las personas encuestas se hace mención a las cifras más significativas y posteriormente se efectúa una comparación de los resultados relacionados directamente con los factores motivacionales.

La empresa pública se caracteriza por tener un porcentaje muy alto, 73,68% de personal femenino, frente a un 26,32% masculino. Por su parte la empresa privada se encuentra nivelada con un 51,85 de mujeres y un 48,15% de hombres entre sus colaboradores.

En cuanto a los datos generales de las personas encuestas se hace mención a las cifras más significativas y posteriormente se efectúa una comparación de los resultados relacionados directamente con los factores motivacionales.

La empresa pública se caracteriza por tener un porcentaje muy alto, 73,68% de personal femenino, frente a un 26,32% masculino. Por su parte la empresa privada se encuentra nivelada con un 51,85 de mujeres y un 48,15% de hombres entre sus colaboradores.

En la empresa pública el nivel de estudios que predomina es el postgrado con un 47,62% y no cuentan con ningún tecnólogo, la organización privada tiene en cambio un 33,33% de sus colaboradores como tecnólogos, seguido por un 25,93% técnico y con igual porcentaje, del 18,52%, bachilleres o pregrado.

El rango de edad en el sector público se encuentra discriminado así: entre los 26 y 35 años un 38,10% y un 28,57% entre 36 y 45 años ; en la empresa privada la mayoría de sus empleados, 62,96%, se encuentran en el rango de los 26 y 35 años.

La antigüedad en la empresa pública esta con un 33,33% menor a 1 año, y también para mayor a 4 años, en la organización privada el porcentaje más alto es de 29,63% entre 1 y 2 años, con porcentajes similares para los diferentes rangos, siendo la primera posibilidad menor a 1 año y la última mayor a 4 años.

Como quiera que se espere determinar los factores motivacionales en las empresas públicas y privadas, el Figura 2 indica que el 47,62% de los empleados públicos conocen del programa de beneficios sociales, mientras que en la empresa privada tan solo el 37,04% expresan conocerlo.

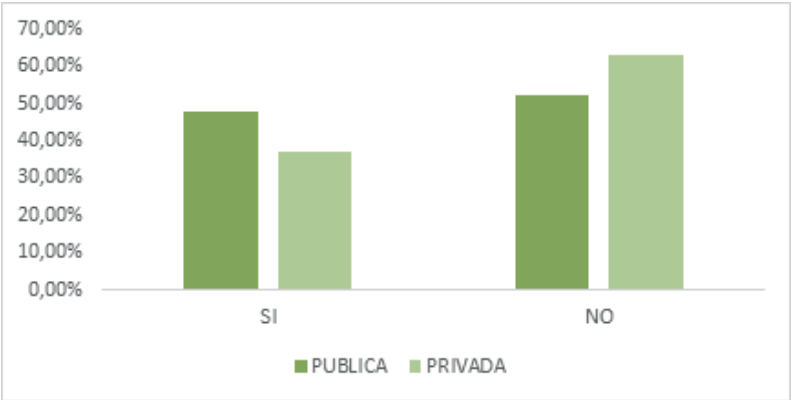


Figura 2. Programa de beneficios sociales (fuentes propias)

Los colaboradores encuentran relación del programa de beneficios sociales con la misión, la visión y los valores organizacionales; sin embargo, el 38,10% de los empleados públicos considera que los beneficios otorgados por la empresa permanecen igual y un 33,33% que son cada vez mejor y mayor. En contraste con la entidad privada, donde el 70,37%, percibe que la evolución es cada vez mejor y mayor.

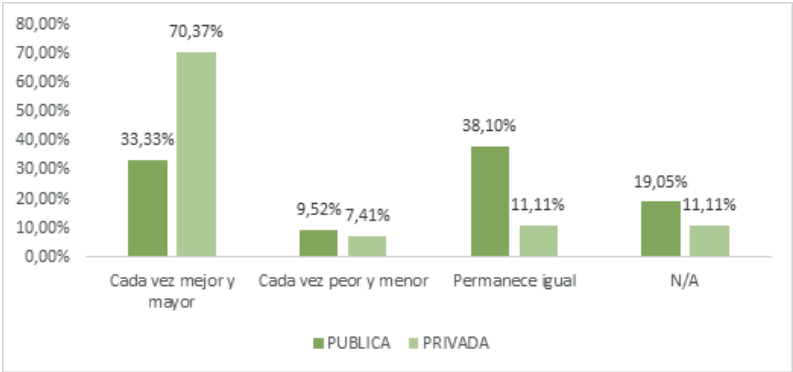


Figura 3. Evolución de los beneficios otorgados por la empresa

El grado de satisfacción con los beneficios sociales propuestos por la empresa reflejan en ambas entidades que el personal se encuentra satisfecho en un 38,10% y 44,44% tanto en lo público como en lo privado, respectivamente; pero se debe resaltar que el 37,04% de las personas de la organización privada se encuentra muy satisfechas.

Apreciando el Figura 4, el 38,10% de los colaboradores del sector público se encuentra satisfecho, y un 23,81% No aplica, mientras que en el sector público el 44,44% se encuentra satisfecho y el 37,04% muy satisfecho.

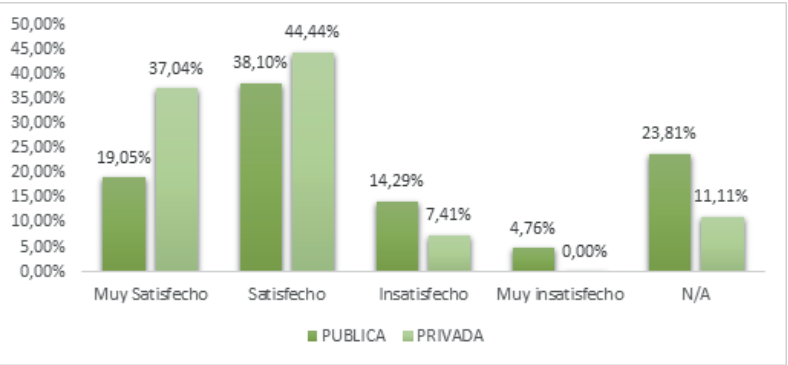


Figura 4. Grado de satisfacción con los beneficios sociales (fuentes propias)

Otro aspecto importante es saber qué tanto satisfacen las necesidades las diferentes motivaciones ofrecidas por la empresa, encontrando que el 47,62% de las personas encuestadas del sector público considera que esto es parcial, el 48% de los vinculados a la empresa privada perciben que se suplen totalmente.

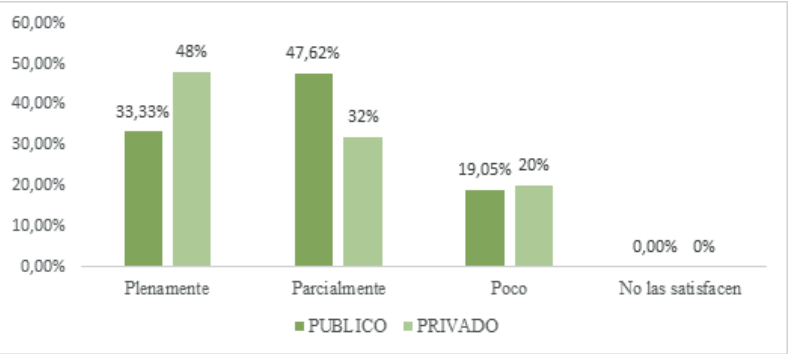


Figura 5. Motivación Vs. Satisfacción de las necesidades (fuentes propias)

En el Figura 6 se observa que el 35% de los servidores públicos considera que el grado de motivación por parte de la empresa es medio, frente a un 46,15% alto grado manifestado por el personal de la organización privada.

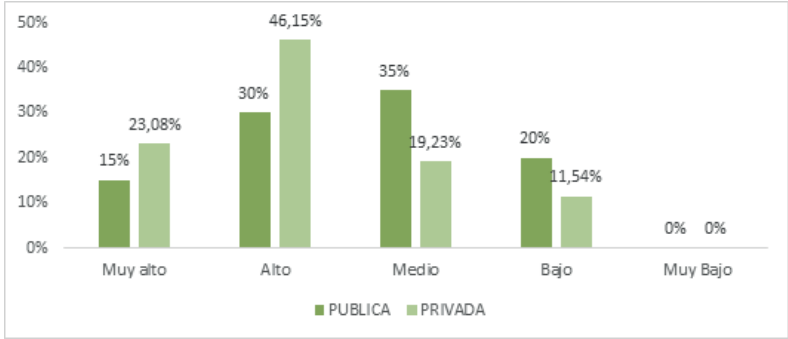


Figura 6. Evaluación del grado de motivación por parte de la empresa (fuentes propias)

Si se quieren encontrar factores motivacionales, analizar los aspectos por los cuales las personas consideran que ocupan el cargo, puede ser clave; en el Figura 7 se observa que los encuestados del sector público consideran en primer lugar que se debe a su formación profesional (47,37%), en segundo puesto con un 33,33% corresponde a su proyecto de vida, y en tercera instancia a sus competencias laborales; por su cuenta sobre las colaboradores vinculados a la empresa privada, el orden está dado por sus competencias laborales (41,67%), su formación profesional y la disponibilidad de la empresa (29,17%) y un 25% lo relaciona con su proyecto de vida.

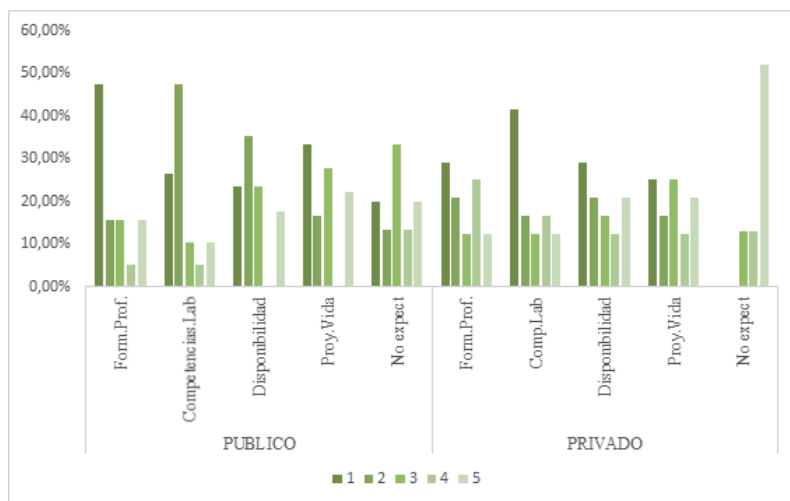


Figura 7. Correspondencia del cargo ocupado (fuentes propias)

El Figura 8, permite evidenciar porque las personas permanecen en su empresa, encontrando en el sector público que la prioridad está dada por el sueldo (47,62%), la estabilidad laboral y la proyección profesional (30%) en segundo lugar, y solo un 15% da importancia a las compensaciones. En la empresa privada, la estabilidad laboral se encuentra en primera instancia con un alto porcentaje (56%), seguido por el sueldo (38,46%), la proyección profesional (32%) y en cuarto lugar con un 28% las compensaciones.

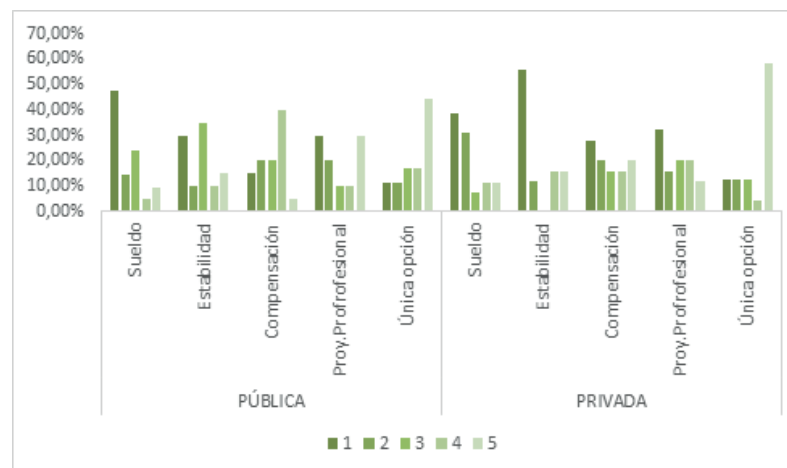


Figura 8. Razón de permanencia en la empresa (fuentes propias)

Otro método para la recolección de datos fueron las entrevistas, que se hicieron de acuerdo a su nivel de jerarquía, así: el 70% eran directivos 20% jefes y 10% coordinadores; el 80% tienen postgrado, el sexo femenino predomina con un 60%, respecto al estado civil el 50% son casados, 30% solteros, 10% divorciados y el 10% en unión libre; el 70% se encuentran en un rango de edad de 36 a 45 años, y el 30% entre 26 y 35 años; la antigüedad en la empresa entre 1 y 2 años, así como mayor a 4 años con un 40% cada grupo y el 20% entre 2 y 4 años.

Referente a las preguntas sobre el programa de beneficios sociales de la organización, la mayoría de los entrevistados coinciden en conocerlos, pero que esto se hace al momento

de ingresar a la institución, lo que con el tiempo se va olvidando por lo que consideran que hace falta una retroalimentación o mejorar los canales de comunicación.

Ante la pregunta sobre si el programa de beneficios sociales corresponde a la planeación estratégica de la organización, consideran que si, que es una excelente forma de motivar a los empleados para que aporten al objetivo de la empresa, que propende por mejorar la calidad de vida de los colaboradores y coadyuva al crecimiento personal y empresarial.

Se clasificaron los diferentes beneficios por áreas para analizar su cobertura y grado de satisfacción, teniendo que el ambiente laboral y el factor económico presentan el mayor grado de complacencia con un 80%, cada uno, la salud con 60%, y la seguridad con 50% de satisfacción; resultando con un 50% de insatisfacción la educación, y la recreación y el deporte; mientras que beneficios dirigidos a la familia presenta un 40% de insatisfacción.

En procura de conocer el nivel de satisfacción con cada uno de los estipendios otorgados por la organización relacionado directamente con el factor económico, el resultado lo podemos apreciar en la tabla 1. Donde se encuentran muy satisfechos por la bonificación semestral y las vacaciones adicionales 100%, los vales de alimentación y transporte sobre el 80%, automóvil y descuentos por encima del 50%; otros porcentajes significativos se presentan en el nivel de insatisfacción, con un 80% en la bonificación anual, y sobre el 50% en el celular y el aumento salarial.

TABLA 1.

Nivel de satisfacción de los estipendios económicos

Beneficio	Muy satisfecho	Satisf.	Insatis	Muy Insatisfecho	N/A
Aumento Salarial	0%	20%	50%	30%	0%
Bonificación Anual	0%	20%	80%	0%	0%
Bonificación Semestral	100%	0%	0%	0%	0%
Automóvil	60%	0%	30%	0%	10%
Aparatos eléctricos	20%	10%	20%	30%	20%
Celular	10%	20%	60%	10%	0%
Descuentos empresariales	50%	0%	10%	0%	40%
Descuentos por convenios	60%	0%	0%	0%	40%
Vales alimentación	80%	0%	20%	0%	0%
Vales transporte	90%	0%	10%	0%	0%
Vacaciones adicionales	100%	0%	0%	0%	0%

CONCLUSIONES

El estudio se ha desarrollado con una muestra de colaboradores del sector público y del sector privado, donde la jerarquía difiere por cuanto unos son más administrativos y los otros operativos, respectivamente, sin embargo, se hace una equivalencia en los cargos para equiparar los resultados.

El personal femenino que trabaja en entidad pública es mayor en forma significativa, el nivel de formación predominante es el postgrado, la edad oscila entre los 26 y los 45 años y su antigüedad en la empresa está dada en igual proporción a los que tienen menos de 1 año, y los que llevan más de 4 años. En la organización privada se observa una equidad entre hombres

y mujeres a su servicio, cuenta con más tecnólogos, la mayoría de su personal se encuentra entre los 26 y 35 años, y como quiera que se trate de una empresa joven en el mercado, la mayoría de sus empleados tienen menos de 4 años.

Los programas de beneficios sociales son divulgados al momento del ingreso a la compañía, no obstante deja de difundirse o no se aprecia una actualización, sin embargo, se tiene clara una relación con la misión, la visión y los valores organizacionales, percibiendo los empleados públicos que no han tenido mucha modificación, mientras que el sector privado se estima que cada vez son mejores y mayores tales retribuciones; ha de ser por esta razón que es menor el porcentaje de satisfacción entre los empleados públicos, en contraposición de los colaboradores de la organización privada que se encuentran muy satisfechos y también un alto porcentaje satisfechos.

La satisfacción de las necesidades es la que conlleva a la estabilidad y felicidad de las personas, en el estudio la diferencia en esta percepción entre el sector público y el privado es importante, los primeros sienten que sus necesidades se cubren parcialmente, y los segundos perciben que se suplen totalmente; situación que coincide con la evaluación que dan al grado de motivación presentada por sus empresas, siendo medio para los empleados públicos y alto para los colaboradores privados.

La formación profesional influye en el cargo que ocupan las personas de la empresa pública, seguido por su proyecto de vida y las competencias laborales; invirtiéndose esta escala

en la entidad privada, donde las competencias laborales son la fortaleza de sus cargos, continuando la formación profesional y la disponibilidad de la empresa, quedando en última instancia su proyecto de vida, lo cual puede estar asociado a la naturaleza de los cargos, su nivel profesional, y la facilidad con que se puede ingresar.

De la observación a las razones por las cuales las personas permanecen en su empresa, contrario a lo esperado, no son los beneficios sociales o compensaciones lo que más los motiva; es el sueldo, la estabilidad laboral y la proyección profesional. Por su parte sobre los emolumentos ofrecidos aquellos que tienen que ver con el ambiente laboral y el factor económico son los que generan mayor satisfacción, los relacionados con la salud y la seguridad les generan satisfacción, mientras que no encuentran apoyo para la educación, la recreación y el deporte, y los que favorecen las familias.

La deserción de los empleados se puede presentar por la insatisfacción de las necesidades o expectativas que las personas tienen, cuando se vinculan a las empresas, esto es algo muy subjetivo, sin embargo, se puede apreciar que aquellas personas que laboran en la entidad pública se encuentran más insatisfechas, que las que se encuentran al servicio del sector privado, donde encuentran mayores motivaciones.

El resultado de esta investigación nos lleva a que no es posible generalizar los estipendios para los empleados, toda vez que las condiciones laborales difieren tanto estructuralmente como coyunturalmente; no obstante, partiendo de las insatis-

facciones, aquellas empresas donde sus funcionarios encuentren disposición a apoyarlos en materia de educación, recreación y deporte, y que los beneficios se puedan extender a sus familias, encontraran colaboradores comprometidos, creativos, innovadores, competentes, lo que redundaría en productividad y competitividad para la organización.

Más que presentar un modelo para la selección del personal en aras de evitar su deserción temprana o inoportuna de las organizaciones, se considera pertinente que las empresas, tanto públicas como privadas, revalúen su programa de beneficios sociales, considerando aspectos tanto de orden presupuestal, como el alcance de los mismo, teniendo en cuenta que para el ser humano en general su desarrollo personal en todo nivel es tan importante como el crecimiento de su familia y correspondería a otro tipo de estudio el determinar las características, competencias y calidades del personal a seleccionar para incorporar en las organizaciones, porque pueden ser factores que los afecten, ajenos a la motivación, tales como la problemática social, cultural y hasta histórica de la región.

placencia con un 80%, cada uno, la salud con 60%, y la seguridad con 50% de satisfacción; resultando con un 50% de insatisfacción la educación, y la recreación y el deporte; mientras que beneficios dirigidos a la familia presenta un 40% de insatisfacción.

En procura de conocer el nivel de satisfacción con cada uno de los estipendios otorgados por la organización relacionado directamente con el factor económico, el resultado lo pode-

mos apreciar en la tabla 1. Donde se encuentran muy satisfechos por la bonificación semestral y las vacaciones adicionales 100%, los vales de alimentación y transporte sobre el 80%, automóvil y descuentos por encima del 50%; otros porcentajes significativos se presentan en el nivel de insatisfacción, con un 80% en la bonificación anual, y sobre el 50% en el celular y el aumento salarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Díaz, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

Guerrero, O., & Sanchez, M. (2011). Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja. (Trabajo de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD - Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

Iona, T., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

Martínez, E. L., & Saldarriaga, J. F. (2008). Inactividad Física y Ausentismo en el Ámbito Laboral. Revista de Salud Pública, 10(2), 227-238.

Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-30.

Mejía, A., & Giraldo, M. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci>

Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *INVENIO*, 9(17), 133-145.

Pérez, J., & Merino, M. (01 de Junio de 2008). definicion.de/motivacion/. Obtenido de definicion.de/motivacion

Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII(1), 155-178. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90913041009.pdf>

Vergara, A. (2005). Identificación de los factores de motivación e higiene asociados a la satisfacción laboral de la Fundación del Instituto Tecnológico Comfenalco de la Ciudad de Cartagena Colombia. Una aplicación de la teoría de los factores de Frederick. Universidad del Norte. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1>