



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

#### **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES*

#### **PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

|  |
|--|
| <b>Título del proyecto:</b>  |
| <b>Motivación laboral y su incidencia en la rotación del personal en la compañía<br/>azucarera Valdez S.A en el año 2021</b> |
| <b>Línea de Investigación:</b>   |
| <b>Gestión del Talento Humano</b>  |
| <b>Campo amplio de conocimiento:</b>   |
| <b>Administración</b>  |
| <b>Autor/a:</b>  |
| <b>Posso Gordillo Verónica Estefania</b>   |
| <b>Tutor/a:</b>  |
| <b>Msg. Pérez Manosalvas Héctor Sebastián</b>  |

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Pérez Manosalvas Héctor Sebastián con C.I: \_\_\_\_\_ en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Motivación laboral y su incidencia en la rotación del personal en la compañía azucarera Valdez S.A en el año 2021.

Elaborado por: Posso Gordillo Verónica Estefania, de C.I: 100308141-9, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 30 de marzo del 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

|  |    |
|--|----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR                                     | ii |
| INFORMACIÓN GENERAL                                      | 1  |
| Contextualización del tema                               | 1  |
| Problema de investigación                                | 2  |
| Objetivo general   | 2  |
| Objetivos específicos                                    | 2  |
| CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO                      | 4  |
| Contextualización general del estado del arte            | 4  |
| BASES TEÓRICAS   | 5  |
| Motivación Laboral                                       | 5  |
| Nivel de Motivación                                      | 6  |
| Teorías de motivación                                    | 9  |
| Teoría de las necesidades de Maslow.                     | 9  |
| Tipos de rotación  | 13 |
| Causas principales dentro de la Rotación de personal     | 13 |
| PROCESO INVESTIGATIVO METODOLÓGICO                       | 14 |
| Enfoque metodológico                                     | 15 |
| Métodos  | 16 |
| Método deductivo   | 16 |
| Método Inductivo   | 16 |
| Entrevista   | 18 |
| Alcance de la investigación                              | 19 |
| Diseño de la Investigación                               | 20 |
| Ejecución de la Entrevista                               | 20 |
| Análisis de Resultados Obtenidos a Partir de la Encuesta | 27 |
| Análisis de Comunalidad                                  | 45 |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA                                   | 49 |
| Fundamentos teóricos aplicados                           | 49 |
| Motivación laboral                                       | 49 |
| Rotación de personal                                     | 50 |
| Importancia de la rotación de personal                   | 51 |
| Descripción de la propuesta                              | 51 |
| Variable 1: Motivación Laboral                           | 52 |
| Variable 2: Rotación de Personal                         | 53 |

|   |    |
|---|----|
| Estructura general                          | 55 |
| Explicación del aporte de la propuesta      | 55 |
| Estrategias y/o técnicas                    | 57 |
| Técnicas de la ejecución de la propuesta    | 58 |
| 1.1. Validación de la propuesta             | 58 |
| 1.2. Matriz de articulación de la propuesta | 59 |
| CONCLUSIONES                                | 60 |
| RECOMENDACIONES                             | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA                                | 62 |
| ANEXOS                                      | 64 |

### Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Prueba de Normalidad                  | 45 |
| Tabla 2. Análisis de correlación de Spearman   | 46 |
| Tabla 3. Análisis de Pruebas KMO y Bartlett    | 47 |
| Tabla 4. Análisis de Comunalidades             | 47 |
| Tabla 5. Matriz de Componente                  | 48 |
| Tabla 6. Análisis de Varianza (ANOVA/ADEVA)    | 49 |
| Tabla 7. Análisis de coeficientes              | 50 |
| Tabla 8. Resumen del Modelo                    | 50 |
| Tabla 9. Plan de Acción- Motivación Laboral    | 52 |
| Tabla 10. Plan de Acción- Rotación de Personal | 53 |
| Tabla 11. Matriz de articulación               | 59 |

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

El presente estudio se encuentra orientado bajo la motivación laboral y rotación de personal en la actualidad, desde otra perspectiva el asunto de motivación laboral bajo el perfil profesional refleja un cierto porcentaje de influencia en las compañías o entidades es un tema por el cual deberían preocuparse la mayoría de empresas, pues el saber generar un ambiente agradable y comprensivo es fundamental para la sociedad estos bajo sus conocimientos en muchas ocasiones necesitan ese impulso de motivación de parte de la empresa esto se da debido a que en cualquier entorno laboral debe existir un excelente aprendizaje de motivación.

La motivación es la expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción. Desde un punto de vista psicológico se puede definir con el conjunto de factores dinámicos que impulsan el comportamiento de un individuo hacia un objetivo determinado; según este punto de vista, cualquier acto de sin justificación es probable que fracase. Volviendo a la motivación, estudios recientes la dividen en innata y adquirida. (Napolitano, 2018).

Rotación de personal es el medio por el cual las personas se mantienen en constante crecimiento y movimiento profesional, de manera que en toda empresa es considerado un tema totalmente significativo entorno al personal activo de la empresa en general, pa pesar de cualquier circunstancia presentada de acuerdo a los últimos años.

La crisis del coronavirus ha puesto de relieve el reto de las empresas para mantener a sus empleados motivados y comprometidos para que, de alguna manera, estos se conviertan en los mejores «embajadores» de su marca. Según el último estudio de la plataforma de orientación profesional «Welcome to the Jungle», para la mayoría de los empleados el bienestar laboral depende cada vez más de factores como el equilibrio entre la vida personal y la profesional o las relaciones con los compañeros. Por eso las empresas que se están preocupando

por aspectos relacionados con la vida en el trabajo (ofrecer un propósito al trabajador, proponer nuevas formas de trabajar o mejorar la conciliación) son las que en realidad están trabajando su marca como «potencial empleador». «Este tipo de iniciativas se traducen en mejoras en la motivación y el compromiso de los empleados, en un ambiente de trabajo más distendido e incluso en una mayor eficiencia a la hora de encontrar soluciones. (ALcolea, 2020)

La compañía azucarera Valdez S.A en el año 2021 como todas las empresas del Ecuador se encontró bajo los mismos parámetros de contrariedad debido a la pandemia originada en el año 2020. Enfrentar esta situación mediante la intervención de todas las responsabilidades por parte de cargos superiores y las estrategias propuestas hacia la organización y quienes la conforman es necesario, debido a que los efectos provocados por la pandemia aún son tangibles y representan factores de riesgo para el funcionamiento adecuado de la compañía tanto a nivel económico como para el bienestar del personal. Por tal razón es importante en toda empresa generar estratégicamente procedimientos de motivación junto a la rotación para cada uno de sus colaboradores, y así generar en ellos seguridad y comodidad al momento de realizar o llevar a cabo sus obligaciones en el ámbito laboral.

"Por más pequeñas que sean las tareas asignadas, los empleados sienten que continúan siendo productivos y útiles. Generar labores específicas llevará a que los empleados no pierdan la motivación, ya que ante la incertidumbre resulta crucial mantener sus mentes activas". (elEconomista América, 2020)

### **Problema de investigación**

¿Cuál es la influencia existente en la rotación del personal sobre la motivación laboral de la compañía azucarera Valdez S.A?

Debido a el panorama presentado estos últimos años donde la problemática relativa al trabajo virtual recayó fuertemente en la sociedad y cada uno de los colaboradores que laboran en las empresas, debido a esto las compañías entre ellas la azucarera "Valdez S.A" se ha visto en

la necesidad de incrementar sus capacidades profesionales teniendo en cuenta la escasez de motivación con la que contaba la empresa de manera que les permita afrontar cualquier tipo de circunstancias propuestas y así llevar a cabo el mejoramiento del programa o proceso de Motivación laboral y rotación del personal y así a lograr un perfecto desempeño entre los colaboradores.

### **Objetivo general**

Determinar cómo influye la rotación del personal sobre la motivación laboral de los trabajadores en la compañía azucarera “Valdez S.A”

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con la motivación laboral y la rotación de personal de la compañía azucarera “Valdez S.A”
- Diagnosticar los factores que inciden en la motivación laboral y en la rotación del personal en la compañía azucarera “Valdez S.A”
- Diseñar la propuesta mediante un plan de acción para la motivación laboral de la compañía azucarera “Valdez S.A”
- Relacionar criterios adicionales de especialistas referente a la incidencia de la motivación laboral en la rotación del personal de la compañía azucarera “Valdez S.A”

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

La vinculación con la sociedad se describe como un conjunto fundamental de actividades y conductas ejemplares que se llevan a cabo en una entidad o institución en conjunto con una entidad académica, generalmente universidades o institutos. Dichas actividades se ejecutan por medio de estudiantes, a beneficio único de la organización.

Desde la mirada de algunos filósofos latinoamericanos como Leopoldo Zea (1981: 102).  
"La universidad está comprometida con la sociedad, es agente de cambio capaz de generar los conocimientos teóricos y prácticos que elevan la creación y recreación de sus individuos,

necesarios para la solución de problemas a través de proyectos que estimulen la interacción recíproca universidad-comunidad, desarrollando la vida nacional en todos sus aspectos". (C., 2015)

La vinculación se generará junto con la colectividad de las personas a través de los programas y políticas de planeación con los que cuenta cada institución educativa además el presente proyecto trata del desarrollo de la motivación a los colaboradores de la compañía azucarera "Valdez S.A" para así desencadenar un mejor desempeño y mejoras enfocadas a las necesidades del personal de la compañía que tienen gran influencia en la ejecución de los procesos que involucran su adecuado funcionamiento, de manera que por medio de este programa la sociedad se beneficie de los recursos y conocimientos existentes.

Además, contará con aportes relativamente fundamentales en el medio de la motivación laboral. Entre ellos existirán procedimientos de constante apoyo destinados a la organización en general, teniendo en cuenta capacitaciones referentes a la motivación junto a los colaboradores, que permitan implementar asesorías eventuales en las organizaciones.

#### **Beneficiarios directos**

La organización azucarera "Valdez S.A".

Trabajadores de la compañía azucarera "Valdez S.A".

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### Contextualización general del estado del arte

La motivación laboral es un tema que no surgió en la actualidad. Esto se viene dando desde años muy antiguos. En el año 1700 en Europa, las fábricas fueron tomadas de los antiguos talleres que existían en ese entonces, era allí donde un sin número de personas laboraban bajo el manejo de máquinas, dejando atrás el contacto entre el empleador y sus subordinados. Además, de acuerdo al numeroso nivel de personas que existían al momento de ejecutarse las tareas laborales, cada una ellas contaba con criterios totalmente diferentes, lo que provocó problemas y desinterés laboral entre los colaboradores.

La gestión del talento humano en las organizaciones ha tenido un papel fundamental como proceso para incorporar, desarrollar y retener al personal. La motivación laboral como tema de estudio y discusión surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; Donde trata de lograr la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo. (CADENA, 2019)

Dentro de cada compañía existen varios departamento que se encargan de efectuar diferentes tareas en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, en relación a la motivación laboral el principal actor es el área de recursos Humanos quien utiliza diferentes herramientas que le permiten analizar los niveles de motivación que se manejan dentro de la empresa y así poder dar un diagnóstico del panorama actual de la misma, estas herramientas pueden ser básicas como la observación o más elaboradas como test o cuestionarios que midan y evalúen diferentes factores en relación a la motivación. (Gómez, 2018)

“Es fundamental que se establezcan rutinas de comunicación, que se combinen sesiones individuales y colectivas, dar mayor estructuración a las tareas a realizar, el tiempo y las entregas. Se debe encontrar un buen balance, evitando el aislamiento o el exceso de control (es un riesgo que denota falta de confianza) y siempre es importante establecer una relación basada en la confianza, y en este caso, con el trabajo en remoto, adquiere más relevancia”, señala Carlos Viladrich, director de RRHH de Grupo Adecco (Talent Street, 2020)

En el mundo actual bajo los parámetros existentes que se han venido presentando a diario, provocando la escasez de profesionalismo laboral en ocasiones esto conllevan a la sociedad entre ellos los profesionales de las organizaciones en general a tomar medidas necesarias y justas para el mejoramiento de cada uno de los colaboradores de la empresa tomando en cuenta factores como la rotación y motivación de los trabajadores.

Por tanto, la rotación de personal en una organización conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados Por lo anterior, es importante poder identificar dichos motivos con la finalidad de buscar reducirlos y al mismo tiempo minimizar el impacto. (HERNÁNDEZ-OLIVARES S. E.-N., 2017)

## **BASES TEÓRICAS**

### ***Motivación Laboral***

El presente proyecto a través de esta investigación tiene como fin evaluar y mejorar el rendimiento de cada una de los colaboradores de la compañía. De esta manera, se busca incentivar el trabajo en tiempos de dificultades; como aquellas observadas en los últimos años producto de la pandemia por COVID 19, a través de procesos de motivación laboral para cada

uno de ellos, contando además con la respectiva rotación de personal. Es necesario resaltar las diferentes teorías o criterios por parte de los autores al término de motivación laboral.

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador (Barrios, 2018).

Delgado (1999: 56), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. González (2008: 52), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción. (Rivas, 2017).

Es importante, por tanto, considerar los estímulos tanto internos como externos que ocurren e influyen en un individuo, mismos que son determinados a partir del constante estudio de factores y procesos internos o emociones que ocurren a nivel personal, los cuales han dado origen a teorías y principios en los que se rige la motivación.

### ***Nivel de Motivación***

La motivación laboral tiene como objetivo descubrir las necesidades que cada empleado posee, para satisfacer dichas necesidades o proporcionar las herramientas adecuadas para este cometido. Por tanto, el desarrollo de impulsos motivacionales permite determinar la influencia que tiene el nivel de motivación, comportamiento y la percepción de un individuo hacia su trabajo, en el ambiente dentro de una empresa u organización.

Como se planteó anteriormente se puede observar algunas de las definiciones de los diferentes autores los cuales destacan criterios y orígenes de la motivación en las personas la cual resaltan que la necesidad es uno de los puntos de partida inicial generando así actitudes en los colaboradores y plantearse cierto tipo de metas a alcanzar.

La motivación puede tener su origen de dos maneras (Chávez, 2015):

#### **Motivación Intrínseca:**

También conocida como motivación interna, tiene su origen en el trabajador. Resulta como producto de normas, valores e intereses personales del individuo. Satisface las necesidades de progreso y competitividad del trabajador. Un individuo cuya motivación hacia su trabajo se produce de forma intrínseca tiende a ser más productivo y mantiene un mejor desempeño laboral. En 1937, el psicólogo estadounidense Henry Murray desarrolla la teoría conocida como “Teoría de las necesidades de Murray”, la cual señala que un individuo desarrolla con el tiempo ciertas necesidades, que explican conductas humanas desde un punto de vista individualista (Abarca, 2018), a partir del cual se describen las siguientes variables que influyen en la motivación intrínseca:

**Poder:** La necesidad de poder implica el deseo de poseer cierto nivel de influencia o impacto hacia otras personas. Por tanto, un individuo con esta necesidad tiende a ser más competitivo, interesado en actividades orientadas a otorgar estatus y la prioridad por ganar prestigio es mayor que la de establecer relaciones interpersonales.

**Logro:** Necesidad de hacer cualquier labor cumpliendo estándares cercanos a la excelencia. El individuo con necesidad de logro considera que el rendimiento en su trabajo influye en la competencia personal. La variable de logro es a su vez, considerada como la más importante en cuanto al éxito laboral, propia de personas con voz de mando y emprendedores.

Reeve, (2017) menciona que, los individuos con necesidad de logro, responde con emociones positivas como gratificación, esperanza, etc., mientras que quienes no tienen dicha necesidad por otro lado, responden con emociones negativas como miedo al fracaso, evitación, ansiedad, etc.

**Afiliación:** Implica la necesidad de mantener relaciones positivas con las personas dentro de una organización, por lo que la interacción con sus pares es crucial al momento de evitar emociones negativas, tales como la soledad, el miedo al rechazo, etc.

Se observa mayor necesidad de afiliación e intimidad en personas jóvenes en comparación con trabajadores en edad madura. Por tanto, los trabajos que promueven mayor cantidad de relaciones interpersonales, generan mayor motivación (Díaz, 2015).

**Progreso:** Motivación producida al buscar proyección en una compañía, implica el conocimiento y manejo eficiente de procesos, con el fin de buscar un ascenso en la jerarquía de la empresa en la que realiza sus labores.

***Motivación Extrínseca:***

Es la motivación generada por factores externos, relacionados al contexto laboral, generalmente en forma de retribuciones tales como: Bonos, recompensas, premios, etc. La motivación extrínseca permite despertar el interés por parte de los trabajadores durante el desarrollo de su labor (Chávez, 2015). Sin embargo, tiene como desventaja el riesgo de provocar cierta dependencia a los beneficios externos que una empresa puede proveer, por tanto, si estos

disminuyen o desaparecen; la productividad de un individuo puede llegar a disminuir considerablemente.

### **Teorías de motivación**

Existen algunas teorías que forman parte de la motivación. Dichas teorías pueden estar centradas en el contenido, es decir, que analizan los factores que intervienen en la motivación del trabajador; o también pueden estar centradas en el proceso, cuando se enfocan en el análisis de los procesos que realiza el trabajador durante su labor, y que influyen en su comportamiento.

Entre las teorías más destacadas se encuentran:

- Teoría de las necesidades de Maslow.
- Teoría X y Teoría Y.
- Motivación-Higiene

#### ***Teoría de las necesidades de Maslow.***

Esta teoría menciona que las necesidades de los seres humanos impulsan cierta voluntad de fuerza permitiendo superar cualquier dificultad presentada en la vida diaria. A raíz de las necesidades de la sociedad el psicólogo Abraham Maslow optó por estudiar a profundidad las necesidades con las que cuenta cada una de las personas hasta llegar a crear la famosa pirámide de Maslow en la cual se visualizan los 5 niveles jerárquicos principales que son los siguientes:

- Necesidades básicas o fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de autoestima
- Necesidades de autorrealización

Maslow define la motivación como un impulso dictado por las necesidades que subyacen a la conducta. La motivación, por tanto, combina nuestras necesidades y valores con

lo que sabemos hacer: es decir, combina nuestras habilidades con nuestros valores personales. Es decir, cuando surge una necesidad, o cuando existe un desequilibrio entre lo que queremos y nuestra situación, la motivación nos empuja a actuar combinando nuestras habilidades y nuestros valores. (Psicólogos Online, 2021)



**Gráfico 1:** Pirámide de Maslow.

## **Teoría X y Teoría Y.**

### **Teoría X**

Esta teoría representa la visualización o punto de vista de cada una de las personas referente a la dirección, manejo y control de cada recurso humano este se ve en la necesidad o siente en su defecto una desgana de parte de la persona hacia su trabajo.

El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos. (Divulgación Dinámica S.L. , 2019)

La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de

trabajo. En este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan que las tareas se desarrollen como ellos desean. Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia. (Mi empresa es saludable , 2018)

Principales características:

- Como pilar principal en esta rama directiva se encuentran la disciplina y visión tradicional.
- Un jefe es capaz de llevar a cabo todo lo referente al trabajo.
- Los colaboradores son capaces de asumir responsabilidades de líder sin objeciones.
- Desde el punto de la administración promueven valores como respeto y obediencia hacia todo el personal.

### **Teoría Y**

Esta teoría hace referencia al desempeño y desenvolvimiento generado por los empleados de la empresa que se encuentran en la necesidad de trabajar, los cuales no cuentan con ningún tipo de conflicto.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización. (Divulgación Dinámica S.L. , 2019)

En esta visión desde la dirección se contempla al trabajador como alguien que se esfuerza, se organiza y se motiva porque el trabajo es un desempeño natural y necesario para

dar rienda suelta a la creatividad y competencia profesional. Además, actualmente una combinación de la teoría X y la teoría Y de los Recursos Humanos es la que se implementa en las empresas, para optimizar la competencia de los trabajadores en busca de mayor eficacia y productividad. (Red, 2019)

**Principales características:**

- El director o administrador impulsa el bienestar del colaborador para así ser motivado.
- El jefe es consciente de que el colaborador logra o alcanza llevar una organización.
- Desde el área de trabajo se busca que el colaborador cuente con las condiciones adecuadas para así llevar a cabo su perfecto funcionamiento profesional.
- El jefe carece de la creencia de que al realizar un excelente trabajo motiva aún más al colaborador.

**Rotación del personal**

La rotación describe una serie de procesos que son llevados a cabo cuando se procede a excluir a un colaborador de la empresa y es ahí cuando se genera una nueva contratación o reclutamiento de personal para el bienestar de la empresa.

La rotación de personal en una organización conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados. Por lo anterior, es importante poder identificar dichos motivos con la finalidad de buscar reducirlos y al mismo tiempo minimizar el impacto. Las causas que provocan la rotación del personal se dividen en causas forzosas o voluntarias. Puede ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar/ personal, etc. Una vez que se presentan las causas que ocasionan la baja temporal o definitiva del individuo, estas generan costos. Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización es una economía competitiva, es decir; cuando la organización pretende mantener una política

salarial conservadora, muchas veces resulta más costosa pues el flujo continuo de recursos humanos aumenta provocando la rotación del personal. (HERNÁNDEZ-OLIVARES, 2017)

La rotación de personal es utilizada para así definir el balance del personal de una empresa u organización la rotación en su mayoría se expresa en términos mensuales y en ocasiones anuales con el fin de obtener paralelismo entre el personal además llevar a cabo una valoración promoviendo disposiciones de condición predictiva.

### ***Tipos de rotación***

**Rotación interna de personal:** Esta rotación tiende a ser una de las de mayor fortaleza debido a que el empleado se mantiene siempre en conexión con la empresa. En esta el colaborador se manifiesta a gusto referente a su puesto de trabajo y el ambiente que lo rodea de manera que temporalmente o definitivamente dejará su cargo.

**Rotación externa de personal:** Esta rotación en su mayoría es la más clásica entre los colaboradores es decir esta considera la desunión con el enfoque de permanencia y posesión de la empresa además abarca la acción de salida tales como la renuencia y a su vez el despido.

**Rotación voluntaria de personal:** A comparación de las otras rotaciones esta como se menciona trata de la decisión de salida es tomada por el mismo trabajador y no por los directivos teniendo en cuenta que el trabajador mismo coloca su renuncia al puesto de trabajo ya sea por diferentes motivos sean personales o laborales.

**Rotación involuntaria de personal:** En esta ocasión la compañía cuenta con toda la responsabilidad de llevar a cabo la decisión de independizar al trabajador de la empresa. Esto debe darse ya sea por un despido justificado o injustificado de parte de ellos o a su vez puede ser una reducción instantánea de nómina.

### ***Factores importantes dentro de la Rotación de personal***

El fundamental motivo de emancipar brevemente o permanentemente a un trabajador del cargo ya sea de manera voluntaria o involuntaria en el ámbito laboral son los siguientes:

**Incumplimiento por parte de los directivos del contrato de trabajo propuesto:** La falta de cumplimiento suele ser un acto de gravedad por el cual algunas empresas suelen pasar y debido a esto los colaboradores suelen bajar su rendimiento y en ocasiones el abandono inesperado del lugar de trabajo.

**Deficiencias de salario:** Los colaboradores buscan obtener una estabilidad salarial de manera que en ocasiones esta situación es una de las más importantes para la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

**Enfrentamientos entre compañeros de trabajo o jefes inmediatos:** El colaborador debe sentirse en un ambiente de armonía lleno de hábitos de compañerismo entre todos los que conforman la organización es decir que en situaciones de enfrentamiento entre trabajadores es un motivo mas por el cual se hace presente la rotación de personal.

**Mal clima laboral:** El clima laboral del trabajador es un factor muy importante debido a que a través de este se transmite el compromiso y tranquilidad en el ámbito laboral el bajo interés al clima laboral es uno de los más comunes en la sociedad.

**Disgusto referente al rol de trabajo:** Esta es una de las consecuencias al igual que el anterior con más influencia en el área laboral debido a que el trabajador debe sentirse cómodo y confortable al momento de realizar sus actividades en el medio de trabajo que se encuentre.

**Insignificancia de interés al personal:** El interés al personal debería ser una de las mayores motivaciones dentro de las organizaciones debido a que un personal bien tratado y en un medio agradable no contará con la necesidad de dejar su puesto de trabajo.

### **PROCESO INVESTIGATIVO METODOLÓGICO**

La investigación es un proceso destinado a resolver inquietudes a partir de la recolección y análisis de datos. La mejor manera de conocer e incluso controlar nuestra vida es investigando. La investigación produce conocimiento basado en datos que nos permite tomar decisiones más razonables, averiguar qué sucede más allá de nuestros ojos y tratar de predecir qué sucederá en

el futuro. Hacer investigación nos hace más libres. Por todo ello merece la pena investigar. (Cárdenas, 2018)

### **Enfoque metodológico**

La investigación se llevó a cabo desde un enfoque mixto, correspondiente al procesamiento y análisis de datos. El enfoque mixto es definido como un conjunto de procesos de investigación, cuyo fin es el de receptar y analizar datos tanto cualitativos como cuantitativos (Matas, 2018).

La información receptada de las empresas, referente a las variables de motivación y rotación de personal forma parte del componente cualitativo de la investigación, que permite la respuesta a interrogantes originadas a partir del instrumento de recolección de datos, y la posterior formulación de la propuesta de investigación; mientras que al emplear procesos estadísticos para el tratamiento de la información obtenida, se analizan e interpretan datos numéricos. En una investigación cualitativa, se emplean técnicas de recolección de datos como entrevistas, registros de historias, interacción e introspección con otros grupos (Hernández Sampieri, 2015).

Al utilizarse métodos cuantitativos e inferencia estadística con el objetivo de extrapolar los resultados de una muestra a una población, la investigación cuantitativa, analiza un volumen elevado de datos. Además, estudia variables cuantitativas, es decir, numéricas. Estas adquieren todo su significado cuando se relacionan con otras a través de correlaciones, regresiones o contrastes de hipótesis. (Arias, 2021)

La presente investigación es descriptiva debido a que se pueden describir, estudiar y destacar las áreas más importantes, o las variables de estudio, en este caso la rotación del personal y la motivación laboral además (Espada, 2021) mencionó que el enfoque descriptivo es determinante, debido a que esto significa que recopila datos cuantificables que pueden analizarse para la población objetivo con fines estadísticos mediante la encuesta, Como tal, este

tipo de investigación tiene la forma de preguntas cerradas que limitan la capacidad de obtener información patentada, pero si se usa correctamente, puede permitir que las organizaciones identifiquen y midan con mayor precisión la importancia de un elemento en relación con la importancia de un grupo, participantes y población a la que representan.

Además de ser descriptivo es de tipo correlacional, que es un método estadístico que contribuye al análisis de variables, debido a que se hará el análisis de influencia que mantiene la variable independiente, que es rotación de personal, sobre la variable dependiente (motivación laboral).

## **Métodos**

### ***Método deductivo***

El método deductivo es un método utilizado para explicar y razonar sobre cierta clase de situaciones por parte de los individuos de manera general a específica, en este caso un estudio general de la empresa, con un análisis específico en los trabajadores de la compañía azucarera Valdez S.A.

### ***Método Inductivo***

La inducción es un método de razonamiento basado en observaciones específicas a partir de las cuales se pueden extraer conclusiones generales, por lo que se evaluará la motivación laboral de los trabajadores de la compañía azucarera Valdez S.A y sacar la conclusión general del estado de la misma. (Hernández, 2007)

Según (Hernández, 2007), la investigación de campo se refiere a la recolección de datos basados en registros sistemáticos, válidos y confiables de comportamientos y situaciones observables. La investigación de campo sirvió para el levantamiento de información mediante encuesta en los departamentos administrativo y operativo de la compañía Azucarera Valdez S.A.

De igual manera se utilizó el método estadístico; al aplicar técnicas de recolección de datos junto a su respectivo análisis, comprobando así la hipótesis de la investigación propuesta. Como menciona (Obregón, 2019) El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. El diseño de investigación a implementar será investigación documental

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

### **Técnicas de Recolección de Datos**

#### ***Encuesta***

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Hernández, 2007)

Por tanto, la interpretación de datos se llevó a cabo mediante instrumentos investigativos, logrando así profundizar y tener en consideración los diferentes conceptos u opiniones acerca de cada uno de los colaboradores y su experiencia laboral dentro de la empresa de manera que en este caso se aplicó la respectiva encuesta.

La encuesta está conformada por 20 preguntas divididas en dos secciones de manera que la primera sección hace referencia a la motivación laboral dentro de la compañía valorada por la siguiente escala:

## **Donde**

1. es igual a nunca
2. es igual a Muy pocas veces
3. es igual a Algunas veces
4. es igual a Casi siempre
5. es igual a Siempre

La segunda sección hace referencia a la rotación de personal que existe en el área de trabajo referente a administración y operativa de la compañía Azucarera lo cual se evalúa de la misma escala para así medir las respuestas de los trabajadores.

Esta encuesta se llevó a cabo bajo la estructuración y parámetros de la escala de Likert donde se encuentra una escala de 1 al 5 mediante ello conocer el nivel en el que se encuentra cada uno de los trabajadores de área de administración y operativa. Además (Matas, 2018) menciona que la encuesta en escala de Likert, “Originalmente, este tipo de instrumentos consistía en una colección de ítems, la mitad expresando una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal. Esta escala incluía un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. La escala de alternativas aparecía en horizontal, uniformemente espaciadas, al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas.

## **Entrevista**

La entrevista es una herramienta de comunicación, en la cual, mediante una reunión se establece una conversación o intercambio de opiniones e interrogantes con un individuo o grupo de personas determinadas. Por medio de la entrevista, se consigue la comunicación directa y la construcción de ideas respecto a un tema (Hernández Sampieri, 2015).

Para la investigación se emplea un modelo de entrevista estructurada, en la cual el investigador, que hace el papel de entrevistador, planifica previamente una guía de preguntas con un orden establecido y se sujeta a ella, por lo que no se introducen preguntas adicionales durante la entrevista.

### **Alcance de la investigación**

Enfocándose en otros términos, la investigación que se planteó es descriptiva, debido a que por medio de esta se permitió resaltar los rangos más sobresalientes e importantes de forma concluyente, al recopilar datos cuantificables, que se pueden analizar con fines estadísticos en una población objetivo. Además, se estableció un documento o registro con la información obtenida de la investigación, para así llegar a ser examinada e interpretada y luego llegar a sugerir conclusiones de acuerdo al tema estudiado.

Este tipo de estudio está constituido por preguntas cerradas, lo que limita las posibilidades de obtener información exclusiva. Sin embargo, si se utiliza correctamente, puede permitir que una organización defina y mida con mayor precisión la importancia de un elemento en relación con un grupo de participantes y la población que representa, para identificar y medir el impacto de una opinión, actitud o comportamiento dentro de un grupo objetivo sobre un tema determinado.

Como base del estudio se utilizó el método estadístico, por el cual, se aplicaron técnicas para la recolección de datos y su respectivo análisis; con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis de la investigación propuesta. Como menciona (Obregón, 2019), el método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos

Para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del

diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

### **Diseño de la Investigación**

Para la investigación se empleó una técnica de diseño no experimental, al no existir ningún tipo de manipulación en las dos variables determinadas; buscando solamente establecer una relación entre las mismas mediante un análisis estadístico. La correlación se produce a partir de un coeficiente que permitirá determinar si la relación o influencia existente entre ambas variables es positiva o nula. Para esto, en la presente investigación se hizo uso de la correlación de Spearman.

### **Ejecución de la Entrevista**

La entrevista se realiza hacia cuatro jefes inmediatos del Departamento de Talento Humano de las ciudades de Guayaquil y Milagro con el fin de conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en la actualidad para garantizar el bienestar del personal de la empresa; y a los jefes inmediatos del área Administrativa y Departamento Financiero, para conocer la situación actual de la empresa desde otro un punto de vista externo al área de recursos humanos. La entrevista planificada consta de 6 preguntas referentes a motivación laboral y rotación de personal.

### **ENTREVISTA PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO DE MILAGRO**

**Msc. Juan Fernando Gutiérrez**

**Pregunta 1: ¿Cuáles son los procesos internos de la compañía que motivan a los colaboradores?**

Los procesos internos que manejamos en la compañía es la correcta adecuación del puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional, también adaptar buenas condiciones laborales para que se sientan a gusto en las funciones que desempeñan. Al hablar de otros departamentos como es el de ventas se manejan comisiones en diferentes productos.

**Pregunta 2: ¿Cuáles son las principales circunstancias que usted considera que exista en la rotación del personal?**

En la compañía de Milagro cuenta con una rotación del personal, pero no es muy alta. Y los motivos es que reciben ofertas laborales de otras compañías, ya que les ofrecen mejores oportunidades según lo que yo considero, además que la falta de liderazgo en cada departamento hace que baje el rendimiento óptimo entre los colaboradores.

**Pregunta 3: ¿Considera usted que existe una relación entre la motivación laboral y la rotación del personal?**

Si considero que si tienen más oportunidades laborales en tanto crecimiento personal y profesional optarían por quedarse en nuestra compañía. Y no les llamaría la atención ofertas de otras organizaciones.

**Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales factores que usted considera que podrían ser motivacionales para su personal?**

Incentivo de trabajo, Aumento salarial, Ambiente de trabajo óptimo, crecimiento personal y profesional.

**Pregunta 5: ¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?**

Debido a que con mi personal de mi departamento hemos realizado de buena manera la selección del personal hemos colocado en los puestos que desempeñan de acuerdo al perfil profesional.

**Pregunta 6: ¿Según su criterio considera que existe un índice alto de rotación del personal?**

Desde mi punto de vista considero que no existe un alto índice de rotación del personal, debido a que en estos últimos meses no se han registrado abandonos de la organización.

#### **ENTREVISTA PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO DE GUAYAQUIL**

**Msc. Tatiana García Hidalgo**

**Pregunta 1: ¿Cuáles son los procesos internos de la compañía que motive a los colaboradores?**

Los procesos internos de la compañía no son los correctos debido a que el personal se encuentra desmotivado según las quejas realizadas a la Trabajadora social, que no hay un adecuado clima laboral debido a que no existe una buena relación entre superiores y subordinados. Además, que el salario de cada empleado no está acorde a sus funciones que realizan existe mucha duplicidad de funciones y una inadecuada estructura organizacional. Se debe implementar ofertas salariales las cuales atraigan y retengan al personal, además de incentivos.

**Pregunta 2: ¿Cuáles son las principales circunstancias que usted considera que exista en la rotación del personal?**

Falta de liderazgo en los departamentos hace que no haya una buena relación en cuestión de clima laboral, además no es atractivo el salario que reciben es muy bajo de acuerdo a su título profesional, experiencia en la organización. Muchos de los colaboradores se encuentran en el mismo puesto durante 7 años y no hay un crecimiento profesional y optan por buscar nuevas oportunidades en otras organizaciones. Además, el personal operativo no cuenta con horarios flexibles.

**Pregunta 3: ¿Considera usted que existe una relación entre la motivación laboral y la rotación del personal?**

Muy de acuerdo debido a que, si mejoran las condiciones en cuanto a salario acorde, horarios flexibles, clima laboral correcto. Los colaboradores no renunciarían a la organización.

**Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales factores que usted considera que podrían ser motivacionales para su personal?**

Aumento salarial, Ambiente de trabajo óptimo, crecimiento personal y profesional.

**Pregunta 5. ¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?**

Debido a que en la selección del personal viene desde la matriz que es Milagro, no se encuentran estructurados los cargos de los empleados de acuerdo a su perfil profesional, existe una mala selección del personal, además, los empleados hacen duplicidad de funciones. Bajando el rendimiento de la producción de la Azucarera.

**Pregunta 6: ¿Según su criterio considera que existe un índice alto de rotación del personal?**

Existe una alta rotación del personal que en los últimos meses ha incrementado. El departamento que cuenta con más renuncias es el operativo y el de ventas, sus colaboradores no se encuentran conformes.

#### **ENTREVISTA PARA EL JEFE ADMINISTRATIVO**

**Pregunta 1: ¿Usted tiene una relación directa con el departamento de Talento Humano?**

Las relaciones interdepartamentales aumentan la productividad de los equipos, pero lastimosamente no contamos con una buena relación con el departamento de talento humano porque no existe una comunicación adecuada.

**Pregunta 2: ¿Considera usted que existe empoderamiento de parte de los colaboradores de la compañía?**

No, los trabajadores se encuentran desmotivados debido a los altos descuentos que se producen en la compañía además que no tienen incentivos, descuentos en supermercados, farmacias, etc. Los puestos de trabajo no son acorde con el salario correcto.

**Pregunta 3: ¿Cómo calificaría usted los beneficios que maneja la compañía para los colaboradores?**

Muy bajo al ser una organización muy grande los únicos beneficios que cuentan son de salud, odontología, pero debería tener en supermercados, farmacias, gasolineras etc.

**Pregunta 4: ¿Según su criterio, considera que la Compañía ofrece crecimiento laboral en los colaboradores?**

No. Debido a que los trabajadores van más de 5,6, 7 años en la empresa y siguen en el mismo puesto de trabajo no les dan la oportunidad de ascender; las convocatorias se realizan solo externamente cuando deberían ser primero interno.

**Pregunta 5: ¿Cuántos de sus empleados están buscando un nuevo empleo?**

En el área operativa un 60% y en el área administrativa es más bajo quizás un 15%, pero las ganas de optar por otra organización son considerablemente altas al hablar de toda la organización.

**Pregunta 6: ¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?**

No muchos de mis subordinados no se encuentran en el puesto adecuado la mala selección y colocación de puestos están incorrectos, el cual realizar una nueva estructura sería lo adecuado.

#### **ENTREVISTA PARA EL JEFE FINANCIERO**

**Pregunta 1: ¿Usted tiene una relación directa con el departamento de Talento Humano?**

Mi departamento financiero debe tener una relación directa con pago de nóminas, costos indicadores de productividad el cual la comunicación con el jefe de talento humano es nula.

**Pregunta 2: ¿Considera usted que existe empoderamiento de parte de los colaboradores de la compañía?**

No. Los trabajadores se encuentran desmotivados por un clima laboral desfavorable, falta de crecimiento personal y profesional. Una falta de reconocimiento porque los empleados quieren sentir que están realizando bien el trabajo y consideran que sus esfuerzos no son apreciados.

**Pregunta 3: ¿Cómo calificaría usted los beneficios que maneja la compañía para los colaboradores?**

Yo como trabajador no cuento con beneficios como existen en otras organizaciones, debería implementarse descuento en los productos que oferta la empresa. Formación de los colaboradores, reconocimientos empresariales, rebajas en actividades de ocio.

**Pregunta 4: ¿Según su criterio considera que la Compañía ofrece crecimiento laboral en los colaboradores?**

No les dan las oportunidades a los trabajadores para poder ascender a una mejor oportunidad de trabajo dentro de la organización. Prefieren optar por buscar nuevo personal.

**Pregunta 5: ¿Cuántos de sus empleados están buscando un nuevo empleo?**

En mi departamento financiero los auxiliares contables, las contadoras y los encargados de tesorería están optando por un nuevo empleo en otra organización con una mejor aspiración salarial.

**Pregunta 6: ¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?**

En mi departamento la estructura de cargo si es la correcta de acuerdo al perfil profesional.

### **Población y Muestra para la Ejecución de la Encuesta**

En base a lo establecido en el tema del proyecto, el estudio se encuentra dirigido a los colaboradores del área de administración y operativa de la compañía azucarera “Valdez S.A” de la ciudad de Milagro la cual el tamaño de la población es de 280 trabajadores a raíz de estos datos establecidos se llevará a cabo el tamaño de la muestra.

| <b>Trabajadores de la compañía azucarera “Valdez S.A”</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Área administrativa                                       | 120               | 43%               |
| Área operativa  | 160               | 57%               |
| <b>Total</b>  | <b>280</b>        | <b>100%</b>       |

**Tabla 1: Población Fuente:** Compañía azucarera “Valdez S.A” **Elaboración propia**

### **Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

N: Tamaño de la población

e: Margen de error

Aplicación de la fórmula;

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 280}{(0,05)^2 * (280 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Teniendo en cuenta el proceso realizado a través de la fórmula planteada la cual arrojó como resultado de acuerdo al tamaño de la población del área específica una muestra de 160

colaboradores a encuestar en el área de administración y operativa de la compañía azucarera “Valdez S.A”.

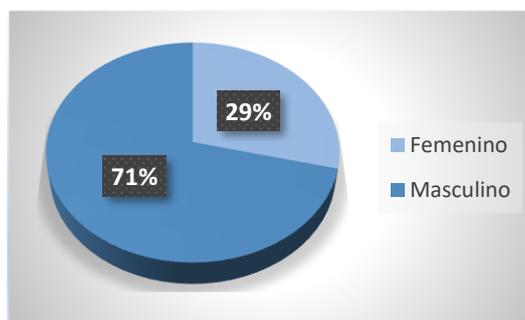
### **Análisis de Resultados Obtenidos a Partir de la Entrevista**

A partir de la entrevista se determina que existen factores extrínsecos que influyen en la motivación laboral. El ambiente laboral, así como las condiciones para el bienestar del personal requieren de mayor interés por parte de la compañía. En las tres áreas analizadas por medio de la entrevista, se obtiene como resultado la diferencia de condiciones en cada área. En cuanto a estrategias de motivación que emplea la compañía, en los departamentos estudiados se observa la falta de incentivos y de comunicación hacia los trabajadores.

### **Análisis de Resultados Obtenidos a Partir de la Encuesta**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía azucarera “Valdez S.A” se llevó a cabo la ejecución del respectivo análisis de cada uno de las preguntas planteadas en la encuesta la cual se muestra a continuación:

#### **Género.**

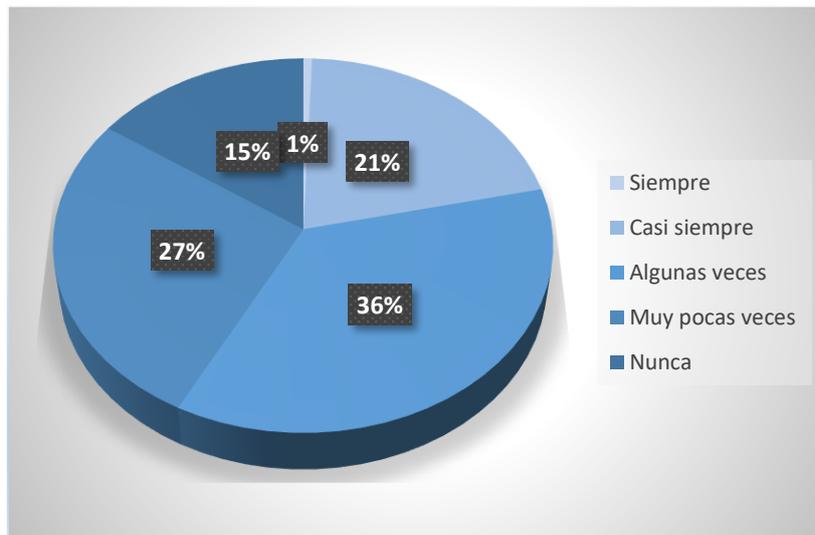


**Gráfico. 2** Fuente: Encuesta

**Análisis:** De los datos obtenidos en las encuestas realizadas se puede observar un mayor porcentaje el 71% de las personas encuestadas pertenecen a el género masculino mientras que el 29% restante son del género femenino.

#### **Categoría 1**

**1.- Considera usted que el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?**

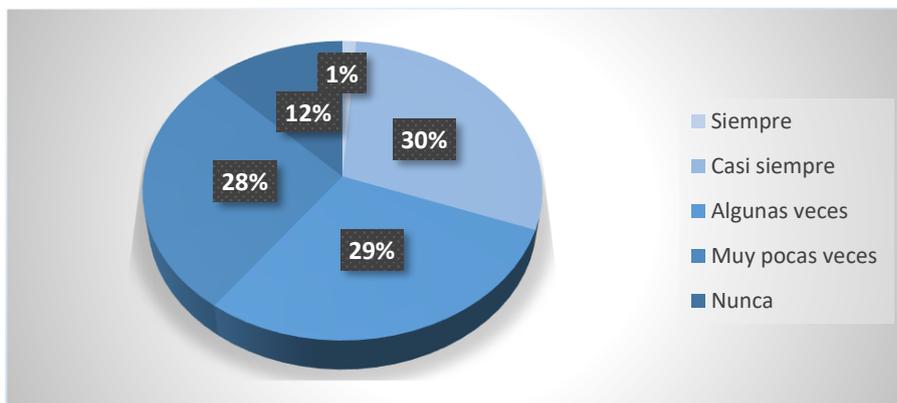


**Gráfico. 3** Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las personas encuestadas se puede observar que existe una mínima diferencia de porcentajes entre los trabajadores de la compañía el cual el 1% indica que siempre se genera una atmósfera de confianza seguido de un 21% (casi siempre) en su mayoría el 36% (algunas veces) muy seguido del 27% (muy pocas veces) y un 15% (nunca).

**Interpretación:** Se puede observar un porcentaje relativamente alto de respuestas negativas, lo que indica problemas en la empresa en lo referente a la atmósfera laboral establecida por autoridades superiores.

**2.- Los miembros del grupo laboral toman en cuenta sus opiniones al momento de expresarse junto a ellos**

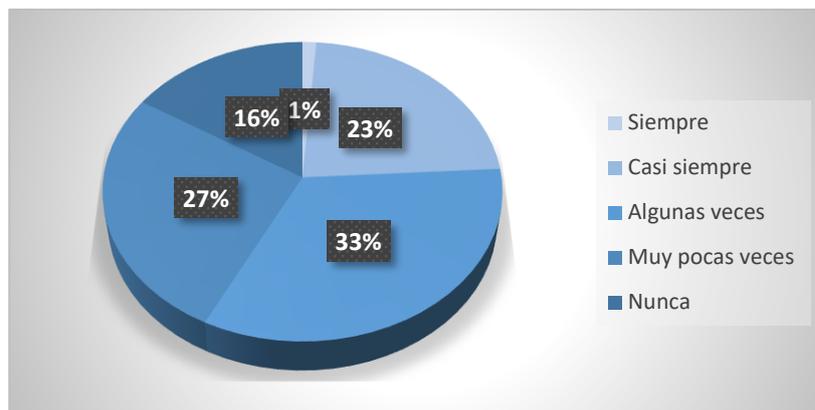


**Gráfico. 4** Fuente: Encuesta

**Análisis:** Teniendo en cuenta el mayor y menor porcentaje referente a las opiniones tomadas en cuenta en la compañía los encuestados manifestaron que casi siempre suele pasar con un 30% mientras que el 1% de los encuestados mencionan que siempre toman en cuenta sus opiniones.

**Interpretación:** Se observa un gran porcentaje de encuestados que afirman no ser escuchados al brindar una opinión, los que influye en el ambiente laboral en la compañía.

### 3.- Soy escogido o aceptado por el grupo de trabajo



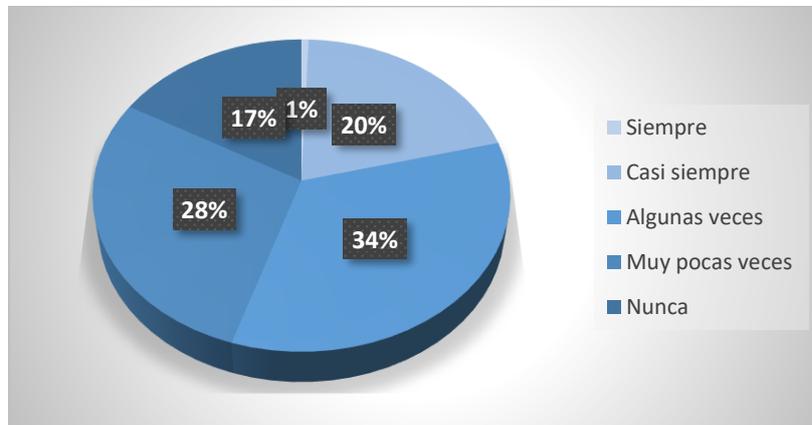
**Gráfico. 5** Fuente: Encuesta

**Análisis:** El 33% de los encuestados mencionan que algunas veces es aceptado por el grupo de trabajo mientras que el 1% manifiesta que siempre es aceptado además el 16% mencionada que nunca es aceptado por lo tanto se puede observar que existe una gran baja de acuerdo al término “siempre” dando como resultado que en su mayoría no son escogidos.

**Interpretación:** La aceptación en el área de trabajo no es constante, se observa un patrón en el cual un alto porcentaje de preguntas tienen respuestas cercanas a la neutralidad. Esto indica falencias por parte del departamento responsable en identificar problemas

referentes al ambiente laboral que influyen en la motivación y a su vez, en la rotación de personal.

#### 4.- Mi jefe mantiene una actitud positiva con el grupo de trabajo

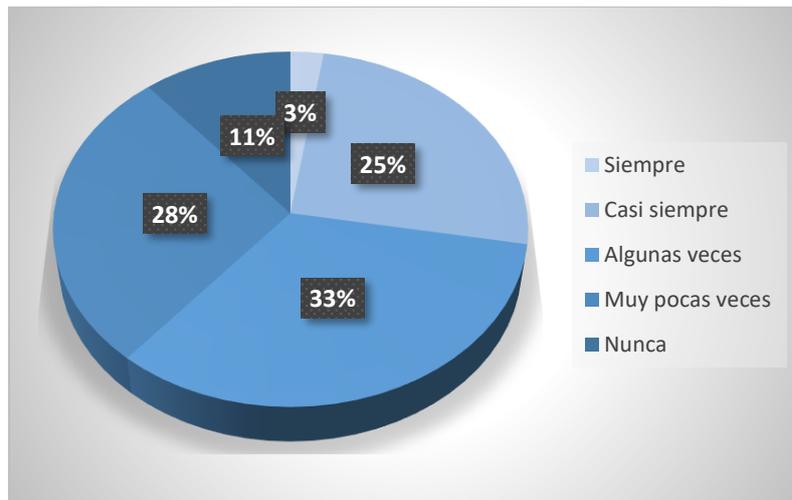


**Gráfico. 6** Fuente: Encuesta

**Análisis:** De los datos recolectados el 34% de los encuestados manifestaron que algunas veces el jefe mantiene una actitud positiva en el área laboral mientras un 17% no muy bajo de encuestados manifiestan que nunca mantiene una actitud positiva en el área laboral.

**Interpretación:** La actitud de los jefes de área mantiene una actitud neutral, que no llega a ser completamente positiva. Que un porcentaje muy pequeño indique que la actitud positiva de su jefe es positiva, indica que el trato en las áreas de la compañía no es recíproco.

#### 5.-El esfuerzo que usted y sus compañeros realizan para llegar a alcanzar los objetivos propuesto por la empresa es reconocido por su supervisor

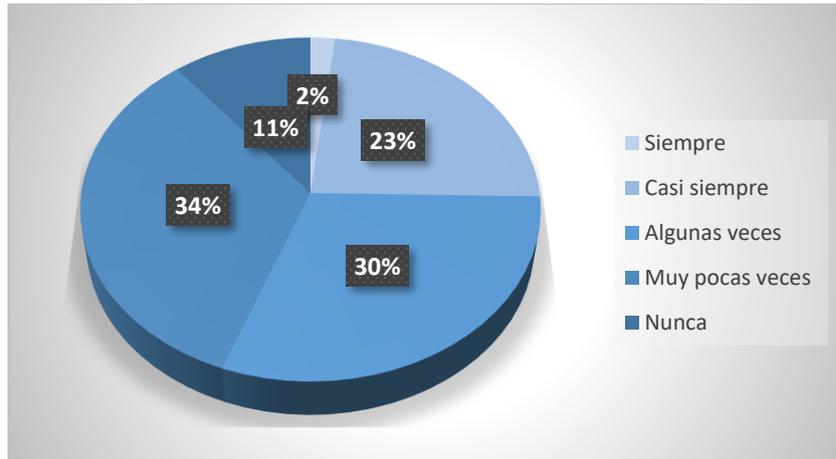


**Gráfico. 7** Fuente: Encuesta

**Análisis:** Casi la mayoría de los encuestados se inclinan por los términos “casi siempre 25%” “algunas veces 33%” y “muy pocas veces 28%” centrándose en un rango de porcentajes muy seguidos donde no existe mayor diferencia mientras 3% se enfocan en que siempre son reconocidos por su supervisor y un 11% que nunca lo son reconocidos.

**Interpretación:** El reconocimiento hacia los logros y el buen desempeño por parte de los trabajadores no es brindado de forma recíproca en las diferentes áreas de trabajo, hay falencias por parte de los supervisores de área en lo referente a reafirmación positiva hacia el personal del que se encuentran a cargo, lo que influye en la motivación del mismo hacia su labor.

**6.-La actitud de parte de sus compañeros al momento de realizar su trabajo es de criterio positivo?**

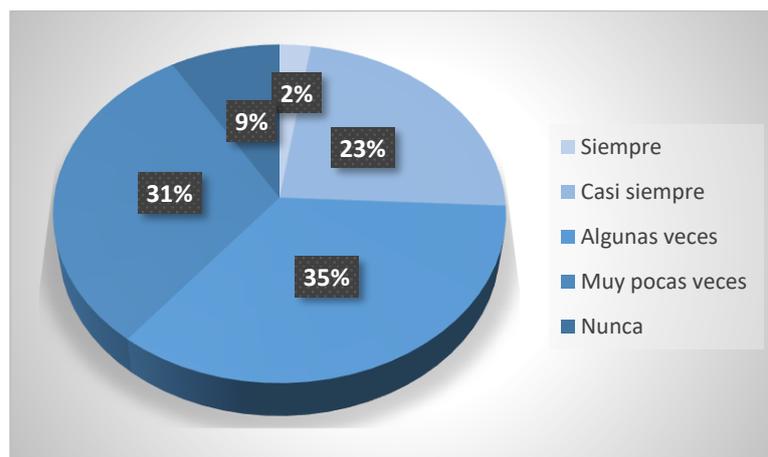


**Gráfico. 8** Fuente: Encuesta

**Análisis:** Teniendo en cuenta que los porcentajes de acuerdo a la actitud por parte de los compañeros son muy parecidos no existe gran variedad mientras que el 2% de los encuestados mencionan que siempre existe actitud positiva de parte de los compañeros de manera que a diferencia del 11% se inclina por el término de nunca.

**Interpretación:** Se aprecia falta de motivación que influye en la actitud de los trabajadores de la compañía.

**7.-En alguna ocasión la empresa lo ha reconocido por su eficaz desempeño laboral**

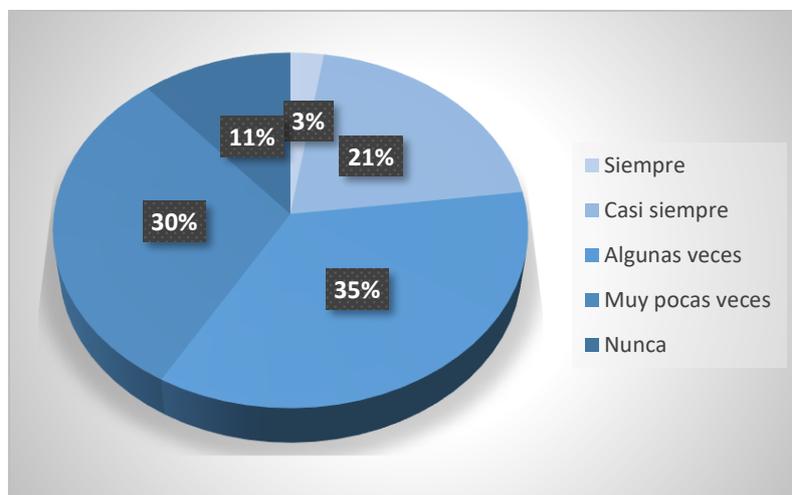


**Gráfico. 9** Fuente: Encuesta

**Análisis:** El 66% de los encuestados indica que la frecuencia de reconocimiento por desempeño no es significativamente alta, siendo de algunas veces para el 35% y de muy pocas veces para el 31% de la muestra estudiada, el 9% indicó jamás haber sido reconocido por su buen desempeño laboral.

**Interpretación:** Se observa un gran porcentaje de encuestados que señalan no recibir o casi no recibir algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral, lo cual puede llegar a influir en la motivación laboral de los trabajadores.

**8.- ¿Es considerable como justo el ambiente de trabajo en el que desarrolla las actividades?**

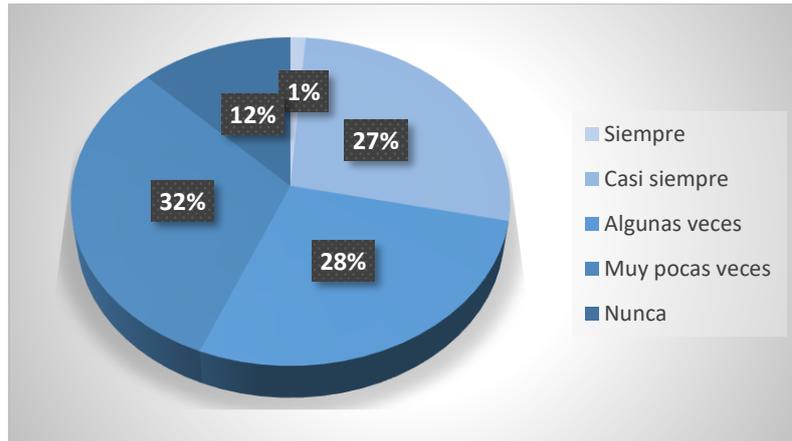


**Gráfico. 10** Fuente: Encuesta

**Análisis:** El 11% de los encuestados indican un mal ambiente laboral para el desempeño de su trabajo. El 35% señala que el ambiente es justo sólo algunas veces, representando a la mayoría de la muestra analizada.

**Interpretación:** Se observa un alto porcentaje de respuestas negativas, indicando que el ambiente laboral generalmente no llega a ser completamente adecuado.

**9.-La comunicación laboral con su jefe de área se realiza de manera directa**

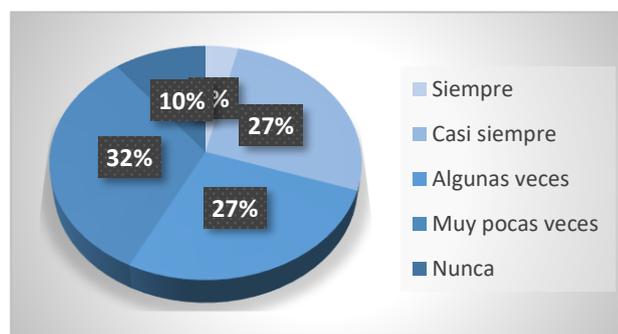


**Gráfico. 11** Fuente: Encuesta

**Análisis:** La mayoría de las respuestas indican una frecuencia no constante en cuanto a comunicación directa con los jefes inmediatos de cada una de las áreas de trabajo de la empresa. El 12% indica nunca haber mantenido algún tipo de comunicación, mientras que el 1% de los encuestados indica mantenerla de forma continua.

**Interpretación:** Se verifica según la muestra analizada que no hay una comunicación adecuada entre los trabajadores y los jefes inmediatos de las diferentes áreas de la compañía, factor que influye en el ambiente laboral de manera perjudicial.

**10.-Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales referente a su participación es la adecuada para el puesto de trabajo?**



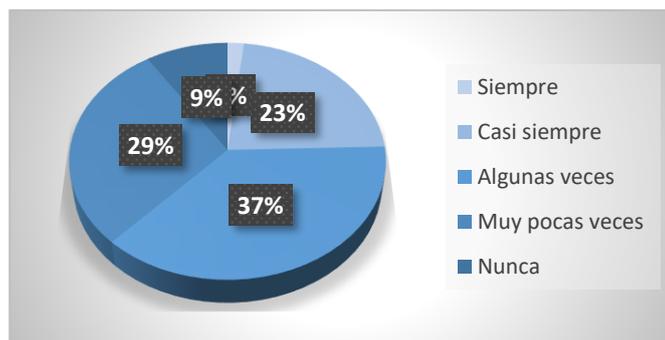
**Gráfico. 12** Fuente: Encuesta

**Análisis:** El 10% de los encuestados indica no sentirse adecuadamente capacitado para el puesto de trabajo que mantienen. Este patrón, referente al porcentaje de respuestas negativas se hace presente en las diferentes preguntas de la encuesta, menos del 5% indica sentirse completamente capacitado.

**Interpretación:** Se observa un gran porcentaje de respuestas que indican falta de motivación por parte de trabajadores, al no sentirse capacitados para el trabajo que realizan en la compañía.

## Categoría 2

### 1.- Considera usted que existe una estructuración de cargos en la empresa

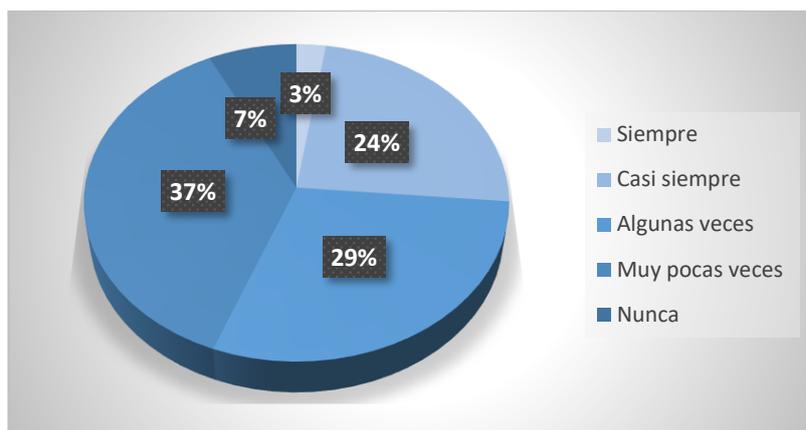


**Gráfico. 13** Fuente: Encuesta

**Análisis:** El 2% indica una frecuencia de siempre, seguido por un 23% que indica que casi siempre se produce una estructuración de cargos. El 37% indica que muy pocas veces se produce la estructuración, y el 38% restante indica respuestas negativas.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados indican que no existe una estructuración adecuada de cargos en la empresa, considerando que esta debería mejorarse según lo observado en el instrumento de recolección de datos.

### 2.-Considera usted que consta con los requisitos necesarios para el cargo que ocupa

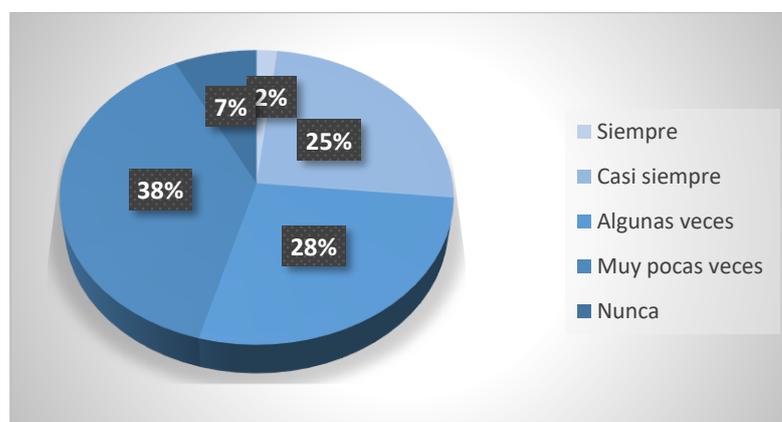


**Gráfico. 14** Fuente: Encuesta

**Análisis:** Se observa una respuesta positiva por la mayoría de los encuestados, indicando que cumplen con los requisitos para ejercer el cargo que ocupan. Se puede observar, sin embargo, que un 7% de las encuestas indican una respuesta negativa, señalando no contar con los requisitos necesarios.

**Interpretación:** El 37% de los encuestados indica muy pocas veces constar con los requisitos necesarios para el cargo que ocupan, lo cual representa la mayoría de las respuestas obtenidas. Se observan factores internos, que interfieren en la motivación intrínseca de los trabajadores.

**1. ¿El área de selección cumple con el periodo propuesto dentro de la búsqueda del personal?**

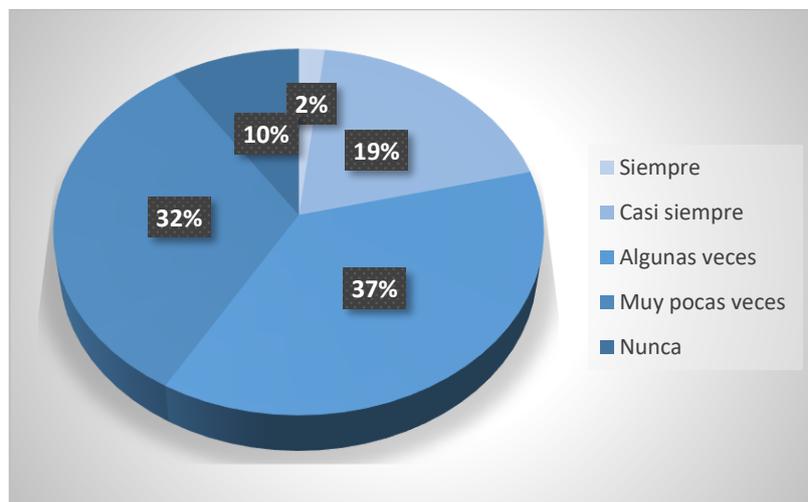


**Gráfico. 15** Fuente: encuesta

**Análisis:** Se observa un cumplimiento parcial según las encuestas, el 3% indica que el período es adecuado, sin embargo, el 7% de los encuestados indica lo contrario. El 38% afirma que solo algunas veces el proceso de selección es efectivo.

**Interpretación:** Se puede observar mediante la encuesta que el proceso de selección en las diferentes áreas de la compañía no es completamente eficiente al tomar mayor tiempo de lo establecido.

#### 5.- Se siente identificado con la cultura establecida por la empresa

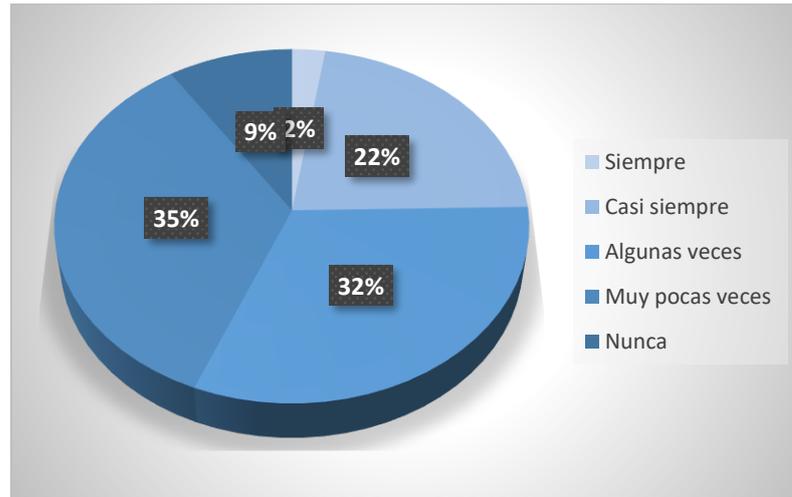


**Gráfico. 16** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 37% de los encuestados indican sentirse identificados sólo algunas veces por la cultura de la compañía. Sólo el 2% de las respuestas obtenidas indican una frecuencia de siempre sentirse identificados con esta. El 37% afirma que algunas veces se identifica, y el 32% señala identificación con la cultura de la empresa de muy pocas veces.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados indican no sentirse identificados con la cultura de la compañía.

#### 6.- Estima usted que el proceso de selección de la empresa es de alta efectividad

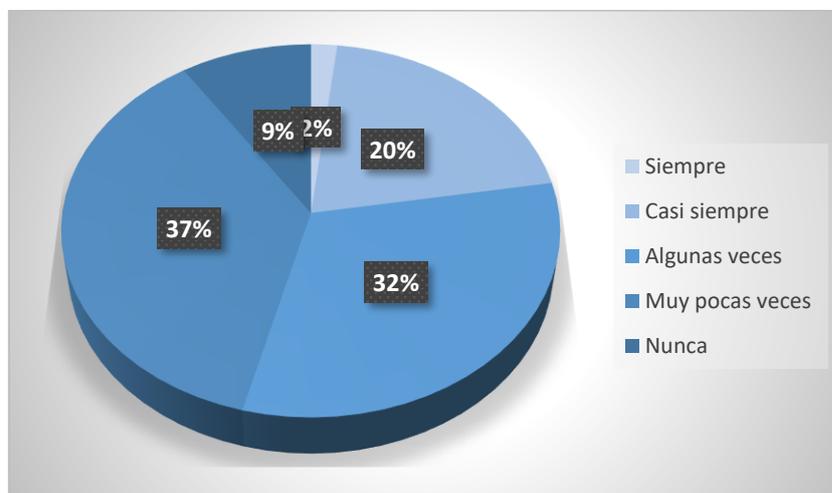


**Gráfico. 17** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 2% de los encuestados señala que el proceso de selección es efectivo, y un 22% que casi siempre es efectivo. El 32% de los datos señalan que algunas veces es efectivo. El 44% afirma que no hay efectividad en el proceso de selección de la empresa.

**Interpretación:** Al igual que en la pregunta número 4 de esta categoría, se observa poca efectividad en el proceso de selección dentro de la empresa según la encuesta, al indicar que las respuestas son en su mayoría, neutrales con tendencia a respuestas negativas.

**7.-Considera usted que cuenta con posibilidades de crecimiento laboral dentro del área de trabajo?**

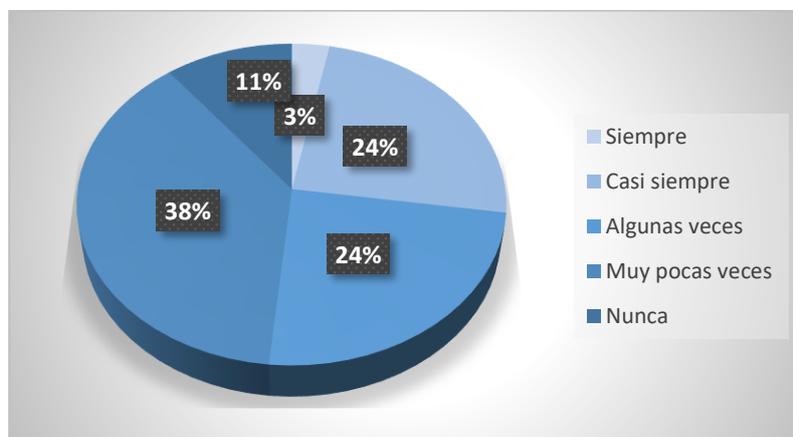


**Gráfico. 18** Fuente: encuesta

**Análisis:** La mayoría de respuestas otorgadas por la encuesta indican neutralidad en cuanto a crecimiento laboral. El 9% indica no contar con posibilidades de crecimiento, al contrario del 2% que considera sí tenerlas.

**Interpretación:** El 9% de encuestados representa un porcentaje alto en cuanto a baja motivación para alcanzar el crecimiento en su campo laboral.

### 8.- Se encuentra usted conforme con su actual puesto de trabajo

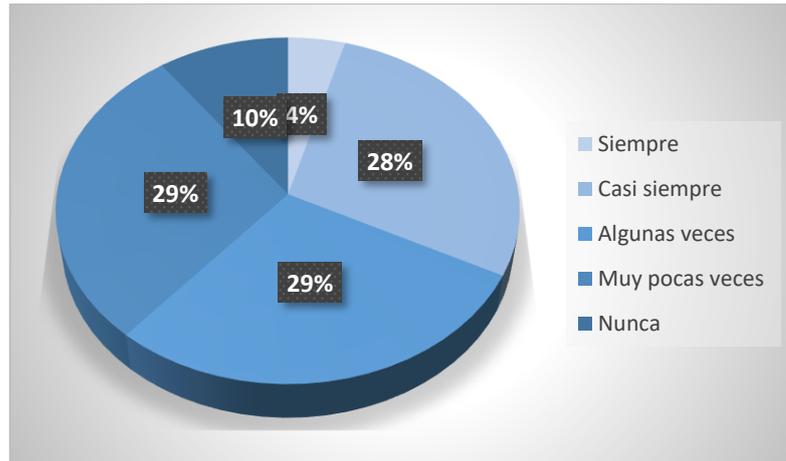


**Gráfico. 19** Fuente: encuesta

**Análisis:** Solo el 3% de los encuestados indican una respuesta muy positiva en lo relacionado a conformidad con su puesto de trabajo, sin embargo, se observa respuestas positivas y neutrales en la mayoría de los trabajadores según la encuesta. El 11% de los encuestados indica no estar conforme con su puesto de trabajo.

**Interpretación:** Se observa un porcentaje muy alto de personal que no se encuentra conforme con su puesto actual de trabajo. Se observa mediante preguntas anteriores que hay falencias de comunicación, ambiente laboral y selección de personal, que pueden influir en la conformidad de los trabajadores hacia su labor en la compañía.

### 9.-Su jefe inmediato lleva a menudo un control y evaluación de acuerdo a su trabajo

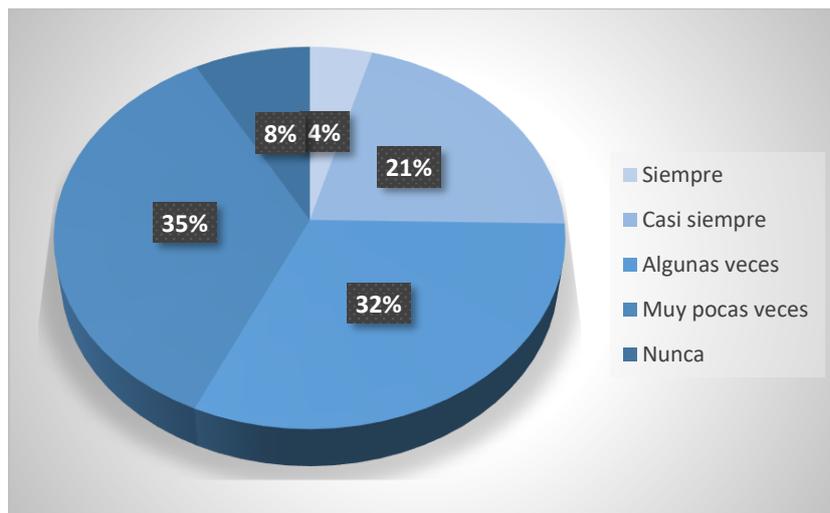


**Gráfico. 20** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 10% de encuestados indica un bajo control por parte del jefe inmediato, mientras la mayoría indica lo contrario, observándose un porcentaje del 28% que indica casi siempre se realizan evaluaciones por parte de los jefes inmediatos.

**Interpretación:** Los datos obtenidos a partir de esta pregunta indican la ejecución de evaluaciones y controles por parte de una autoridad de mayor rango en sus áreas de trabajo.

**10.- El departamento de recursos humanos lleva a cabo evaluaciones de roles entre los trabajadores?**

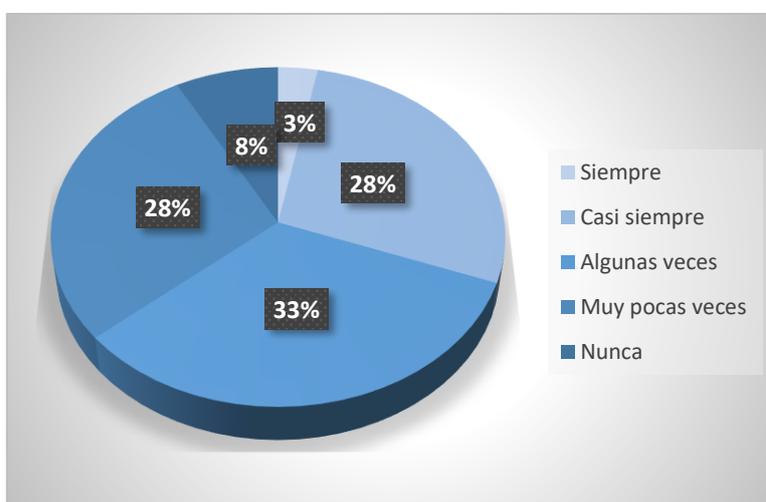


**Gráfico. 21** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 4% de los encuestados indica que siempre se llevan a cabo evaluaciones de roles, el 21% indica que casi siempre. El 32% de los encuestados indica que estas evaluaciones se producen sólo algunas veces, y el 43% restante indica una frecuencia muy baja de evaluaciones.

**Interpretación:** Las evaluaciones de roles según lo observado mediante la encuesta, son llevadas a cabo en la compañía azucarera Valdez, se realizan de manera irregular en las diferentes áreas de la empresa.

### 11.- Recibe capacitaciones o asesorías de otros departamentos cuando lo solicita



**Gráfico. 22** Fuente: encuesta

**Análisis:** La mayoría de encuestados, representados por el 33% del total, indican que la frecuencia en la que se reciben capacitaciones en caso de ser solicitadas es de algunas veces, el 28% indica que casi siempre se realizan capacitaciones, y el 8% indica no haber recibido capacitaciones previamente solicitadas.

**Interpretación:** Se observa que las capacitaciones hacia los trabajadores no son continuas o brindadas en frecuencias adecuadas. Esto se relaciona con preguntas anteriores referentes a conformidad con el trabajo y capacidad para el mismo

### Categoría. 3

### 1.- En la jornada laboral cuenta con el tiempo suficiente de descanso

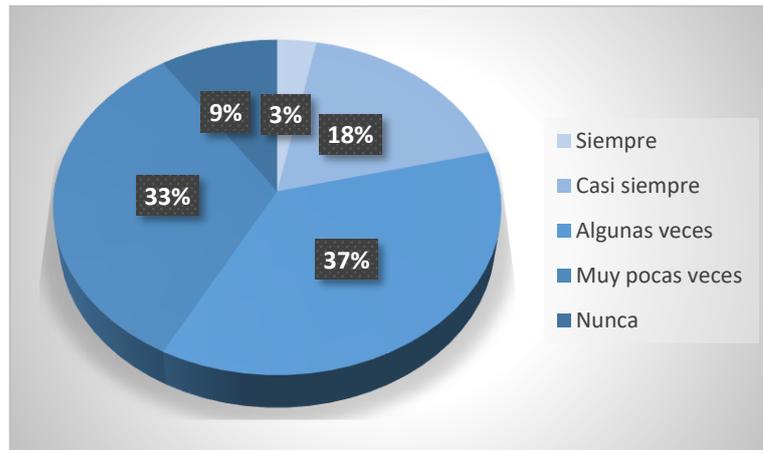
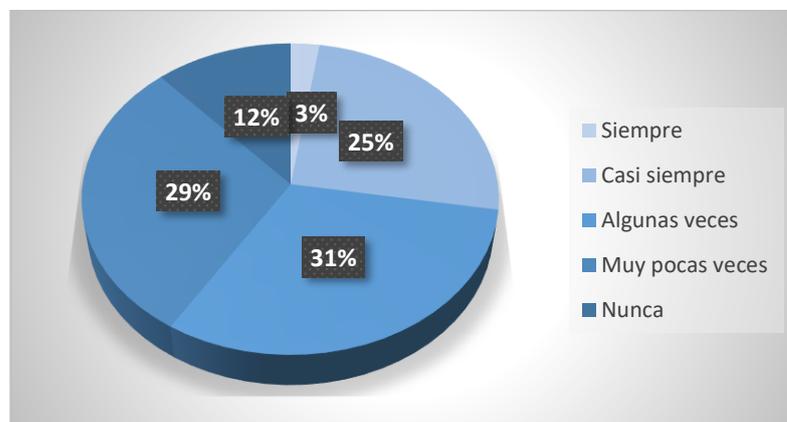


Gráfico. 23 Fuente: encuesta

**Análisis:** El 37% de los encuestados indican contar algunas veces con horarios adecuados de descanso, seguido del 33% que afirma muy pocas veces contar con estos periodos. El 18% Señala casi siempre tener lapsos adecuados de trabajo y descanso. Sólo un 3% indica la frecuencia de siempre contar con lapsos de descanso.

**Interpretación:** Se observa una respuesta negativa por un porcentaje relativamente alto de encuestados señala no contar con horas o lapsos adecuados de descanso, lo cual puede afectar en su desempeño, la motivación intrínseca de los trabajadores, y, por tanto, indicar una menor predisposición al trabajo a causa de las condiciones laborales

### 2.- Cuento con la seguridad médica necesaria dentro de mi trabajo

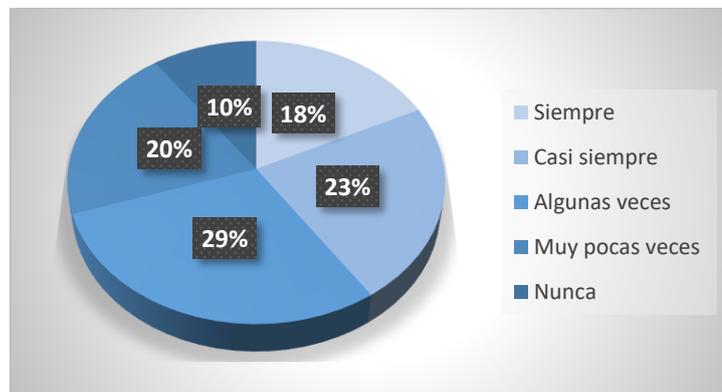


**Gráfico. 24** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 12% de los encuestados aseguran no contar con seguridad médica necesaria dentro del trabajo. Sin embargo, el 31% de los encuestados indican que algunas veces cuentan con los recursos necesarios en este aspecto. El 3% de los encuestados afirman contar con la seguridad médica necesaria para ejecutar su labor en la empresa.

**Interpretación:** En la compañía no se cuenta con la seguridad médica necesaria para los trabajadores.

### 3.- Cuento con los horarios adecuados en el trabajo para pasar con la familia?



**Gráfico. 25** Fuente: encuesta

**Análisis:** El 10% de los encuestados indica no tener tiempo para su familia, mientras que el 18% indica sí tenerlo debido a las facilidades que les brinda su horario de trabajo en comparación con el porcentaje anteriormente mencionado. El 29% de los encuestados indican que el tiempo libre o de ocupación para actividades fuera del trabajo no es constante, y el 23% afirma que sí cuentan con el horario adecuado de trabajo.

**Interpretación:** Se observan irregularidades en cuanto a horarios de trabajo que permitan la toma de tiempo para descanso o actividades familiares.

### Análisis de Resultados

### **Prueba de Normalidad**

Para cumplir con el objetivo del proyecto de investigación, con los datos obtenidos a partir de la encuesta, se procede a realizar un análisis de normalidad, para determinar si existe una distribución normal en los resultados, como se observa a continuación.

**Tabla 1.**  
*Prueba de Normalidad*

| <b>Pruebas de normalidad</b> |                                 |     |           |              |     |      |
|------------------------------|---------------------------------|-----|-----------|--------------|-----|------|
|                              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |           | Shapiro-Wilk |     |      |
|                              | Estadístico                     | gl  | Sig.      | Estadístico  | gl  | Sig  |
| Motivación_Laboral           | ,052                            | 163 | ,200<br>* | ,979         | 163 | ,012 |
| Rotación_del_perso<br>nal    | ,074                            | 163 | ,030      | ,982         | 163 | ,030 |

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Puesto que la normalidad en la distribución de los datos se demuestra con valores de significancia superiores a 0,05; se determina que la misma se produce de forma anormal, al obtenerse un valor de significancia de 0,012 para motivación laboral y de 0,03 para la variable referente a rotación de personal. Al demostrarse que las dos variables no demuestran normalidad, se confirma que se trata de un enfoque no paramétrico, por lo que se procede a realizar una correlación de Spearman.

### **Correlación de Spearman**

La Rho de Spearman obtenida tiene un valor de 0,902, que indica una influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente del 90,2%, lo cual indica una correlación positiva muy fuerte.

Al verificar la relación existente en las variables, se comprueba que la rotación de personal tiene influencia en lo referente a motivación de los trabajadores de la compañía azucarera Valdez S.A.

**Tabla 2.**  
*Análisis de correlación de Spearman*

|                 |                       |                            | <b>Correlaciones</b>   |                           |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|
|                 |                       |                            | Motivación_L<br>aboral | Rotación_del_<br>personal |
| Rho de Spearman | Motivación_Laboral    | Coeficiente de correlación | 1,000                  | ,902**                    |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | .                      | ,000                      |
|                 |                       | N                          | 163                    | 163                       |
|                 | Rotación_del_personal | Coeficiente de correlación | ,902**                 | 1,000                     |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | ,000                   | .                         |
|                 |                       | N                          | 163                    | 163                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Análisis Factorial**

Para determinar si es posible realizar un análisis factorial a los resultados obtenidos, se realizan las pruebas estadísticas KMO y de prueba de esfericidad de Bartlett. El análisis factorial permite verificar la existencia de correlación entre las variables de estudio.

**Tabla 3.**

*Análisis de Pruebas KMO y Bartlett*

| <b>Prueba de KMO y Bartlett</b>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,500    |
| Prueba de esfericidad de<br>Bartlett                | Aprox. Chi-cuadrado | 289,082 |
|   | GI                  | 1       |
|   | Sig.                | ,000    |

Con un valor de 0,5 obtenido como la medida Kayser-Meyer-Olkin (KMO), y de 289,08 proveniente de la prueba de esfericidad, se demuestra la factibilidad de aplicar un análisis factorial a los datos, identificándose así las variables independientes, referentes a rotación de personal hacia un grupo de factores dependientes referentes a motivación laboral.

### **Análisis de Comunalidad**

Para establecer el nivel de significancia de las variables, se realiza un análisis de comunalidades. Cuando se obtienen valores cercanos a 1 y superiores a 0,5 en un análisis de coeficientes de comunalidad, se confirma una alta variabilidad.

Se obtiene un solo componente, como resultado del análisis: Motivación laboral y rotación de personal, mismos que arrojaron una alta carga factorial al observarse valores de 0,957 para las dos variables de estudio.

**Tabla 4.**  
*Análisis de Comunalidades*

| Comunalidades         |         | Extracción |
|-----------------------|---------|------------|
|                       | Inicial | n          |
| Motivación_Laboral    | 1,000   | ,957       |
| Rotación_del_personal | 1,000   | ,957       |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Por tanto, al observarse un alto nivel de significancia, se verifica un alto grado de aceptación de una variables hacia la otra. Además, al observarse que la carga factorial entre las dos variables analizadas es la misma, se demuestra que estas poseen un alto nivel de significancia.

**Tabla 5.**  
*Matriz de Componente*

| Matriz de componente <sup>a</sup> |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
|                                   | Componente<br>1 |
| Motivación_Laboral                | ,978            |
| Rotación_del_personal             | ,978            |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Se obtiene un único componente conformado por las variables, como se observa en la matriz de componente. La carga factorial determinada es de 0,908, muy cercana a uno por lo que se trata de una carga factorial muy alta, esto indica que los factores referentes a rotación del personal hacia la motivación laboral influyen de la compañía azucarera Valdez S.A.

### **Análisis de Varianza Total**

| Varianza total explicada |                       |  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| Componente               | Autovalores iniciales | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |

|                       | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
|-----------------------|-------|---------------|-------------|-------|---------------|-------------|
| Motivación_Laboral    | 1,914 | 95,686        | 95,686      | 1,914 | 95,686        | 95,686      |
| Rotación_del_personal | ,086  | 4,314         | 100,000     |       |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El análisis de varianza total permite determinar el porcentaje de varianza que representan las variables de estudio. A partir del análisis, se demuestra que la variable correspondiente a motivación laboral representó el 95,68% de la varianza total.

### **Regresión Lineal**

Se realiza un análisis de varianza con los datos obtenidos. Se demuestra la relación existente entre las variables dependiente e independiente del estudio. Por tanto, se demuestra que la relación de influencia existente entre la motivación laboral y la rotación del personal de la empresa analizada es altamente positiva.

**Tabla 6.**  
*Análisis de Varianza (ANOVA/ADEVA)*

|        |           | <b>ANOVA<sup>a</sup></b> |     |                  |         |                   |
|--------|-----------|--------------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| Modelo |           | Suma de cuadrados        | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
| 1      | Regresión | 10069,887                | 1   | 10069,887        | 814,096 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 1991,475                 | 161 | 12,369           |         |                   |
|        | Total     | 12061,362                | 162 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Motivación\_Laboral

b. Predictores: (Constante), Rotación\_del\_personal

El análisis de varianza, como parte de la regresión lineal permite demostrar la alta significancia del modelo, al obtenerse un valor F muy alto, y un valor P de 0.000. Además, confirma la relación de dependencia que tiene la variable de rotación de personal hacia la motivación adquirida, como se puede observar en la tabla de análisis de coeficientes.

**Tabla 7.**  
*Análisis de coeficientes*

|        |                       | Coeficientes <sup>a</sup>      |             |                             |        |      |
|--------|-----------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|------|
| Modelo |                       | Coeficientes no estandarizados |             | Coeficientes estandarizados | t      | Sig. |
|        |                       | B                              | Desv. Error | Beta                        |        |      |
| 1      | (Constante)           | 1,392                          | ,951        |                             | 1,465  | ,145 |
|        | Rotación_del_personal | ,934                           | ,033        | ,914                        | 28,532 | ,000 |

a. Variable dependiente: Motivación\_Laboral

A partir del resumen del modelo se puede apreciar la precisión del diseño, en cuanto a lo referente a la variable independiente (rotación de personal) y la motivación laboral, la cual es la variable dependiente en el estudio.

**Tabla 8.**  
*Resumen del Modelo*

| Resumen del modelo |                   |            |                     |                                 |
|--------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| Modelo             | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1                  | ,914 <sup>a</sup> | ,835       | ,834                | 3,51702                         |

a. Predictores: (Constante), Rotación\_del\_personal

Se observa concordancia en los valores obtenidos de  $R^2$ , puesto que la diferencia entre el  $R^2$  previsto (0,835) y el  $R^2$  ajustado (0,834) es mínima.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### Fundamentos teóricos aplicados

#### *Motivación laboral*

Se le llama motivación laboral al conjunto de ideas y especificaciones internas y externas dirigidas por una organización en general aplicadas bajo una estructuración e idealización la cual va a dirigida a todos los colaboradores de la empresa para así ser incentivado, de manera que el trabajador se impulse y se origine al desarrollo eficaz de su trabajo de acuerdo a su área de trabajo. Para lograr entender los aspectos acerca de la motivación laboral es necesario tomar en cuenta diferentes definiciones de acuerdo a los estudios realizados en el actual tema la cual se citan a continuación:

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada. (Humberto Coromoto Peña Rivas, 2018)

A través de la motivación se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. El factor humano tiene un papel fundamental ya que los individuos son los que realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Sin personas la organización no existe, de estas dependen en gran moderación el éxito de dicha organización. Es de una importancia que las personas se encuentren debidamente motivadas para el logro de los objetivos organizacionales, de igual manera que los personales. (RODRIGUEZ, 2020)

Teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas sobre la motivación laboral se observa que son fundamentales para la empresa de manera que únicamente el individuo o el colaborador cuenta con la soltura para llevarla al éxito generado por medio de la empresa.

### ***Rotación de personal***

Con el pasar de los años la rotación de personal se ha venido modernizando ya que en los tiempos antiguos no existía la habilidad de los medios tecnológicos en las empresas lo cual ahora es un medio que facilita y habilita muchas posibilidades en la organización junto al colaborador, desde la antigüedad las empresas los investigadores han desarrollado modelos de rotación de facetas, variables y procesos. Teniendo en cuenta al apoyo organizacional que desde la antigüedad se hace presente en algunas organizaciones.

La rotación de personal es uno de los más grandes problemas para las áreas de recursos humanos de cualquier empresa. En México, la rotación de personal alcanza un índice del 16.75%, siendo el más alto entre los países de América Latina. La rotación implica una inversión constante de tiempo y dinero. Según un estudio de la American Center for Progress, reemplazar a un empleado puede costarle a la empresa hasta el 300% de su salario base. Además, implica un proceso de curva de aprendizaje que impacta directamente en la obtención de resultados y en la reputación de la empresa al exterior. (RHT recursos humanos, 2020).

Definir buenos planes de crecimiento. Uno de los errores más comunes de las empresas es que no piensan en las ganas de crecer de sus empleados y en sus necesidades básicas complejas. Lo que termina matando su motivación y hace que se sientan estancados, darles la oportunidad de crecimiento y de generar una buena trayectoria profesional cuidará mejor a tus empleados. (Meza, 2019)

Según las teorías mencionadas la rotación de personal en su mayoría suele ser uno de los más grandes inconvenientes en el medio laboral en especial para el área de talento humano ya que son ellos los encargados de la selección de personal, a través de este proceso se

seleccionan los candidatos ideales para el puesto de trabajo por ende debe ser un procedimiento altamente organizado de manera eficiente tomando en cuentas todos los propósitos de la empresa y en ocasiones su formación.

### ***Importancia de la rotación laboral***

El mantener un indicador que lleve a cabo la estabilidad dentro de la organización es de suma importancia ya que la empresa necesita tener al personal humano definitivamente dentro de la empresa, de manera que el rotar constantemente al personal no le ayuda a cumplir sus objetivos por lo contrario el rotar constantemente es un gasto adicional en la empresa el cual no genera productividad y además produciendo inestabilidad dentro de la organización.

### **Descripción de la propuesta**

La formulación de la propuesta tiene como fin proporcionar estrategias inminentes que permitirán fortalecer al personal de la empresa, a través de un plan de motivación laboral generando así que la organización contenga el perfecto funcionamiento y abarque todos los objetivos planteados dentro de la empresa.

El plan de acción propuesto tiene como base los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos a partir de la investigación, con el fin de implementar estrategias tanto para un adecuado sistema de rotación de personal que represente menor cantidad de recursos, como para influir de manera positiva en la motivación del personal.

**Variable 1: Motivación Laboral**

La motivación laboral está fuertemente vinculada a la estabilidad laboral percibida por los trabajadores, por lo que es crucial el garantizar el bienestar a partir de estímulos internos y externos. A partir de los resultados obtenidos, se propone el siguiente plan de acción para promover de forma positiva el incremento de la motivación en los trabajadores de la compañía azucarera Valdez S.A.

**Tabla 9.**  
*Plan de Acción- Motivación Laboral*

| Motivación Laboral |  |   |   |                           |   |           |       |       |       |       |      |
|--------------------|--|---|---|---------------------------|---|-----------|-------|-------|-------|-------|------|
| Eje Estratégico    | Estrategia Específica                  | Estrategia Específica   | Táctica   | Indicador                 | Responsable                             | Plazo     | Costo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | %    |
| Procesos Internos  | Capacitaciones y Charlas de motivación | Aumentar el nivel de motivación laboral, que influye en la calidad de trabajo que realiza el personal de la compañía azucarera Valdez | Programar charlas de motivación y retroalimentación positiva en conjunto con la realización de capacitaciones y socializaciones de proyectos, mejoras y noticias hacia el personal. | <i>Calidad de trabajo</i> | Departamento de Talento Humano Gerencia | Semestral | 5000  | 50%   | 50%   |       | 100% |
| Procesos Internos  | <i>Apertura a la iniciativa</i>        | Permitir que la motivación existente en los   | Estimular el desarrollo y socialización de  | <i>Iniciativa</i>         | Departamento de Talento Humano          | Anual     | 1000  | 100   |       |       | 100% |

|   |  |          |
|---|--|----------|
| trabajadores, influya en la toma de iniciativas por parte de los trabajadores en su labor en la compañía. | ideas por parte de los trabajadores, mediante la apertura de oportunidades de crecimiento laboral. | Gerencia |
|---|--|----------|

**Variable 2: Rotación de Personal**

Al ser la rotación de personal un proceso empresarial interno de suma importancia para el adecuado funcionamiento de la misma, se indica mediante la siguiente matriz el plan de acción propuesto en lo referente a dicha variable de estudio.

**Tabla 10.**  
*Plan de Acción- Rotación de Personal*

| Rotación de Personal |                                   |   |   |                 |   |       |       |       |       |       |     |
|----------------------|-----------------------------------|---|---|-----------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Eje Estratégico      | Estrategia                        | Estrategia Específica   | Táctica   | Indicador       | Responsable                             | Plazo | Costo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | %   |
| Mejora Continua      | Creación de Plan de Mantenimiento | Garantizar condiciones adecuadas para el ambiente laboral, referentes a | Realizar un plan de mantenimiento y futuras mejoras en cuanto a infraestructura con el fin de | Área de trabajo | Departamento de Talento Humano Gerencia | Anual | 10000 | 50%   | 50%   |       | 100 |

|                   |   |  |  |                                  |   |           |       |       |       |       |     |  |  |
|-------------------|---|--|--|----------------------------------|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-----|--|--|
|                   |   | infraestructura de la compañía   | permitir condiciones adecuadas en las diferentes áreas de trabajo, que influyan en un correcto ambiente laboral hacia los trabajadores.  |                                  |   |           |       |       |       |       |     |  |  |
| Procesos Internos | <i>Implementación de plan de salud e Identificación de Vulnerabilidad en trabajadores</i> | Proveer de recursos y facilidades hacia los trabajadores en cuanto a condiciones personales y de salud | Proveer de un historial médico actualizado a los trabajadores<br>Identificar trabajadores en condiciones vulnerables mediante la aplicación de un estudio socio económico y el historial médico provisto | <i>Condiciones para personal</i> | Departamento de Talento Humano Gerencia | Semestral | 10000 | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 100 |  |  |

## Estructura general

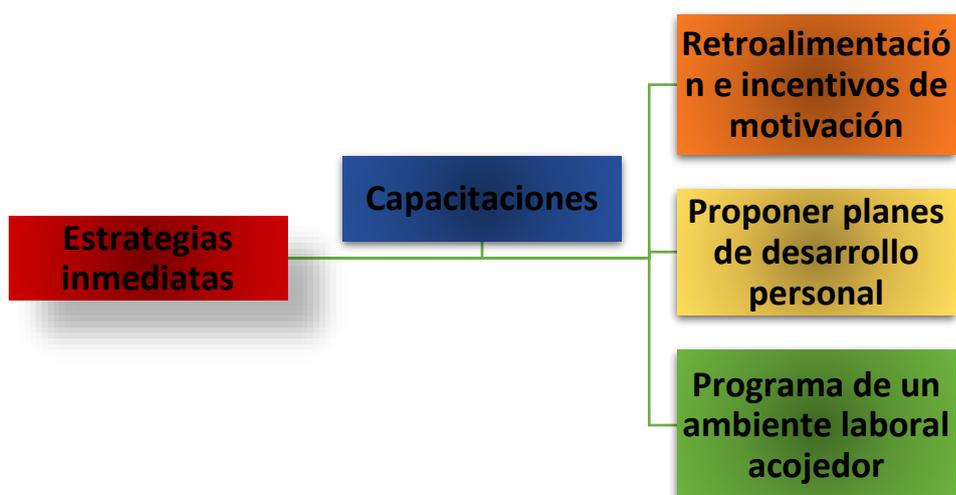


Gráfico 26 Esquema general

### Explicación del aporte de la propuesta

En la actualidad bajo el sin número de secuelas que ha dejado la aparición de la pandemia COVID 19 de manera que en su mayoría las empresas se encuentran o se encontraron en la necesidad de adoptar nuevos métodos y estrategias dentro del dominio laboral. Los componentes que abarcan y conforman la propuesta se encuentran estructurados bajo las necesidades expuestas en la compañía azucarera “Valdez S.A” las cuales se mencionan a continuación:

**Capacitaciones de personal.** Los colaboradores de una organización en general, deben estar actualizados a nivel de conocimientos teóricos y técnicos en el área en la cual trabajan, sobre todo en la actualidad, al producirse constantemente cambios a nivel científico y tecnológico en el mundo. Las capacitaciones son procedimientos adicionales conformadas por un conjunto de actividades que las empresas aplican bajo cierto límite de normas las cuales están dedicadas a todos los colaboradores de la organización en su mayoría, permitiéndole adquirir nuevos conocimientos competentes laborales referente al área en el que se desempeña o en alguna área alterna que considere que puede llegar a ejercerla de manera que motive al trabajador a querer crecer profesionalmente y se desarrolle de forma eficiente laboralmente.

Como menciona Chaparro, (2021), una organización debe proveer a sus colaboradores de todas las herramientas y recursos necesarios para desempeñar sus procesos formativos de manera exitosa; sin embargo, de no ser así, se debe tener presente que los hábitos tradicionales no ayudarán a fortalecer la productividad laboral.

**Retroalimentación e incentivos de motivación.** La retroalimentación es un medio de refuerzo que las organizaciones emplean hacia una persona en este caso hacia el trabajador de la empresa con el objetivo de transmitir información o conocimientos necesarios, permitiéndole expulsar todas acciones y actitudes negativas y así mantener al colaborador reforzado, animado y fortalecido ante situaciones presentadas en un futuro.

Por otro lado, los incentivos son recursos que la empresa emplea hacia sus trabajadores suelen ser el medio de motivación incluso con más potencialidad dentro del ámbito laboral es decir favoreciendo la motivación del colaborador de la empresa. Existen un sin número de incentivos o también llamados recompensas, que estimulan al personal a realizar sus actividades o acciones laborales bajo el término de persistencia, para lograr así la estimada culminación de sus objetivos plenos de satisfacción y la productividad de la empresa.

**Proponer planes de desarrollo personal/profesional.** El desarrollo personal de cada individuo es seguir evolucionando en búsqueda de su progreso a nivel intelectual, profesional y emocional. Además, cada acción realizada por una persona, cada actitud o punto de vista, de alguna manera enmarcan su crecimiento profesional. Por otro lado, los valores son el núcleo fundamental dentro de cada individuo de la mano de una excelente organización personal.

Por otra parte, el desarrollo profesional está propuesto por algunas cualidades es decir para generar un crecimiento en el ámbito profesional la persona debe tener en cuenta pasos de creación junto a su organización evaluando necesidades, explorando oportunidades de desarrollo y analizando el progreso de cada uno de los miembros de personal de la empresa

todo esto es llevado a cabo por el gerente o administrador encargado del personal permitiéndole así la evolución profesional.

Teniendo en cuenta que (Moreno, 2018) define el desarrollo profesional como el conjunto de acciones que lleva a cabo una persona para aumentar o reforzar su empleo. Allí radica la importancia de la creación de un plan de desarrollo, pues influye de gran manera en la motivación que posee una persona.

**Programa de un ambiente laboral acogedor.** Otros de los grandes programas de motivación es el ambiente laboral en que se encuentre el colaborador este debe ser un área acogedora saturada de armonía y se orienten unos con los otros. Además, este tipo de motivación genera una imagen plena e integral de la empresa y también incentiva a que el colaborador se desenvuelva y mantenga un trabajo en equipo exitoso las organizaciones que ejercen esta cultura laboral a menudo mantienen a los colaboradores o empleados gustosos y contentos de llegar a su lugar de trabajo generando así el rendimiento anhelado.

### ***Estrategias y/o técnicas***

Lo relacionado a la motivación laboral se desempeñaron estrategias fundamentales que permitirán al colaborador mantener un desarrollo eficaz y un crecimiento mutuo tanto en el ámbito personal como profesional dentro de la organización además están vinculadas a los recursos y gestión de la organización logrando así los objetivos determinados por la empresa.

Es de suma importancia conocer las necesidades de los trabajadores de las empresas debido a que por medio de ellas se implementan las estrategias motivacionales desarrolladas altamente con fines de garantizar el bienestar y rendimiento de la empresa

Estas estrategias son posibles bajo la formulación de técnicas específicas realizadas por la persona encargada en la empresa las mismas que son llevadas a cabo a través de las siguientes técnicas planteadas.

### Técnicas de la ejecución de la propuesta

- Generar en el empleado un ambiente de apoyo determinado.
- Que la organización muestre flexibilidad hacia sus colaboradores en el lugar de trabajo
- Implementar el reconocimiento de los logros establecidos por los trabajadores
- Brindar independencia a los colaboradores de la empresa
- Crear protocolos de desarrollo y a su vez programas de aprendizajes.
- Estímulo de actividades fuera del lugar de trabajo
- Determinar objetivos y metas favoreciendo a los colaboradores de la empresa
- Efectuar dinámicas en conjunto para así motivar el ambiente de trabajo
- Mantener una reorganización de acuerdo a la asignación de trabajo de cada uno de los colaboradores
- Ejecutar paquetes de incentivos que cuenten con beneficios adicionales para el personal de la empresa.

### Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

**Tabla 11.**

*Validación de Expertos*

| Nombres y Apellidos      | Años de experiencia | Titulación Académica                    | Cargo                  |
|--------------------------|---------------------|---|------------------------|
| Pedro Pablo Bravo Molina | 24                  | Magíster en Gestión del Talento Humano. | Docente Universitario. |

|  |    |  |   |
|--|----|--|---|
| Oscar<br>Roberto<br>Mosquera<br>Palacios | 15 | Magister en<br>Desarrollo<br>Organizacional.   | Gerente general<br>del Ingenio<br>Azucarero del<br>Norte. |
| Jaime<br>Antonio<br>Rivadeneira<br>López | 18 | Magister en<br>Desarrollo de<br>Talento Humano | Jefe de Talento Humano                                    |

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de acción propuesto.

### **Instrumento para validar**

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

**Tabla 12.**  
*Criterios de evaluación*

| <b>Criterios</b> | <b>Descripción</b>  |
|------------------|---|
| Impacto          | Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público. |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Aplicabilidad     | La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables   |
| Conceptualización | Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.                 |
| Actualidad        | Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública. |
| Calidad Técnica   | Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.   |
| Factibilidad      | Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.  |
| Pertinencia       | Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.   |

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

| <i>CRITERIOS</i>         | <b>Validador # 1</b> |               |                                |            |                        | <b>Validador # 2</b> |               |                                |            |                        | <b>Validador # 3</b> |               |                                |            |                        |
|--------------------------|----------------------|---------------|--------------------------------|------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------------------|------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------------------|------------|------------------------|
|                          | En total desacuerdo  | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Total mente de acuerdo | En total desacuerdo  | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Total mente de acuerdo | En total desacuerdo  | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Total mente de acuerdo |
| <i>Impacto</i>           |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |
| <i>Aplicabilidad</i>     |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |
| <i>Conceptualización</i> |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                | <b>X</b>   |                        |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |
| <i>Actualidad</i>        |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |
| <i>Calidad técnica</i>   |                      |               |                                | <b>X</b>   |                        |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |
| <i>Factibilidad</i>      |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                | <b>X</b>   |                        |
| <i>Pertinencia</i>       |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |                      |               |                                |            | <b>X</b>               |

**Tabla 13.**  
**Resultados totales**

| <i>CRITERIOS</i>         | En total<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | Ni de<br>acuerdo ni en<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Totalment<br>e de acuerdo |
|--------------------------|------------------------|------------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------|
| <i>Impacto</i>           | 0                      | 0                | 0                                    | 0             | 3                         |
| <i>Aplicabilidad</i>     | 0                      | 0                | 0                                    | 0             | 3                         |
| <i>Conceptualización</i> | 0                      | 0                | 0                                    | 1             | 2                         |
| <i>Actualidad</i>        | 0                      | 0                | 0                                    | 0             | 3                         |
| <i>Calidad técnica</i>   | 0                      | 0                | 0                                    | 1             | 2                         |
| <i>Factibilidad</i>      | 0                      | 0                | 0                                    | 1             | 2                         |
| <i>Pertinencia</i>       | 0                      | 0                | 0                                    | 0             | 3                         |

### **Resultado de validación**

El 66.70% está totalmente de acuerdo que el plan de acción propuesto representa un impacto significativo positivo para la organización y un 33,30% se encuentra de acuerdo en la propuesta señalada.

En lo referente a los contenidos de la propuesta y su aplicación se establece 66.70% está totalmente de acuerdo y un 33,30% se encuentra de acuerdo.

Su contenido y calidad desde la óptica técnico científica, se considera un aporte innovador para la investigación reflejando que un 66,70% está totalmente de acuerdo y un 33,30% de acuerdo.

La factibilidad de establecer un plan de acción de mejora para la compañía Azucarera Valdez. S.A de la forma correcta el 66,70 considera estar totalmente de acuerdo y el 33,3% afirma estar de acuerdo de la propuesta.

El 66.70% está totalmente de acuerdo y un 33,30% que los contenidos de la propuesta y brindar solución al problema.

### 1.1. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 14.**  
*Matriz de articulación*

| <b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b> | <b>SUSTENTO TEÓRICO</b>   | <b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>  | <b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>   | <b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>  | <b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b> |
|----------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|
| <b>Motivación laboral</b>        | Guisela Burga mencionó en su tesis que las definiciones tienen puntos de partida diferentes, pero todas están dirigidas al logro de metas. (GUISELA BURGA VÁSQUEZ, 2018)      | Ejecutarse a través de métodos y técnicas la aplicación juntos a las herramientas de investigación propuestas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitaciones</li> <li>➤ Incentivos</li> <li>➤ Desarrollo personal y profesional</li> </ul> | Permitir al trabajador el crecimiento de sus conocimientos y mantener así un rendimiento eficiente. | Encuestas                     |
| <b>Rotación de personal</b>      | ANA MARÍA MARTÍNEZ menciona en su tesis que, la rotación se evidencia prácticamente en todas las empresas puesto que presentan ingresos y retiros de personal. (LOZANO, 2019) | Ejecutarse a través de métodos y técnicas la aplicación juntos a las herramientas de investigación propuestas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitaciones</li> <li>➤ Incentivos</li> <li>➤ Desarrollo personal y profesional</li> </ul> | Brindarle al colaborador la oportunidad de permanecer en el puesto de trabajo                       | Encuestas                     |

**Fuente:** Elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

A partir de los recursos teóricos empleados, se logró fundamentar los aspectos relacionados con motivación personal, mismos que permitieron la formulación del instrumento de recolección de datos y el planteamiento de la propuesta producto de la investigación.

Los factores que inciden en la motivación laboral, según lo observado mediante la fundamentación teórica y la aplicación de la encuesta, ocurren en la empresa principalmente de forma extrínseca. Factores como el horario de trabajo, la comunicación y el ambiente laboral indicaron influir considerablemente en el estado emocional de los trabajadores, dando como consecuencia el origen de factores intrínsecos que afectan negativamente a la motivación.

Se diseñó la propuesta a partir de los resultados cualitativos y estadísticos obtenidos, dando énfasis en la garantía de condiciones adecuadas de trabajo para el personal.

A partir de los criterios obtenidos, se observa una relación de influencia fuerte positiva en cuanto a las variables de estudio, siendo estas, motivación laboral y rotación de personal.

## RECOMENDACIONES

A partir de la encuesta y la entrevista se observa que el ambiente en el que se encuentran los trabajadores no tiene las mismas condiciones para cada individuo, por lo que se recomienda ampliar el estudio hacia las diferentes áreas que conforman la compañía para identificar posibles causas, además de la frecuencia que ocurre en cuanto a rotación del personal.

Se recomienda realizar un estudio en cuanto a la influencia de la motivación laboral hacia desempeño laboral y su relación con la rotación de personal, al establecerse mediante la encuesta, inconformidad hacia la labor que los trabajadores cumplen en la compañía.

Mediante los resultados observados, se determinaron varios factores cruciales en la motivación y, al determinarse que el ambiente laboral no es completamente adecuado, se recomienda a la empresa tomar medidas para identificar posibles problemas e inconvenientes a nivel interno y permitir la mejora del clima de trabajo que influya en lo referente a rotación de personal y no afecte en la motivación laboral.

Se recomienda la supervisión de cada una de las áreas que componen la compañía azucarera Valdez en lo referente a su administración y manejo por parte de los jefes inmediatos en búsqueda de problemas que afecten el ambiente laboral y el bienestar en general de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, S. (2018). *Psicología de la Motivación*. San José-Costa Rica: EUNED.
- ALcolea, R. (13 de Agosto de 2020). *Bienestar laboral*. Obtenido de [https://www.abc.es/bienestar/psicologia-sexo/psicologia/abci-como-mantener-trabajador-motivado-tiempos-coronavirus-202008130125\\_noticia.html](https://www.abc.es/bienestar/psicologia-sexo/psicologia/abci-como-mantener-trabajador-motivado-tiempos-coronavirus-202008130125_noticia.html)
- Arias, E. R. (05 de Febrero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Barrios, J. (2 de diciembre de 2018). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>
- C., H. S. (2015). *Revista de investigación, análisis y opinión*. Obtenido de Revista de investigación, análisis y opinión: <https://www.revistarupturas.com/la-vinculaci%C3%B3n-con-la-sociedad.html>
- CADENA, E. (2019). LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA. (TESIS DE LICENCIATURA). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, AMBATO.
- Caldera González, D. d., & Arredondo. (2019). ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, vol. 18, 615-629.
- Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. trAndeS – Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andin.
- Chaparro, L. (2021). Capacitación de personal: Propuestas innovadoras para tu organización este 2021. *Recursos Humanos.com*, 10-12.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos, Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Buenos Aires: Brujas/PAX México.
- Chipana, R. V. (2019). ENFOQUES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS. (TESIS). UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LIMA.
- Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como. (2020). *Revista Espacios* , 53-55.
- Díaz, J. (2015). MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS. *REVISTA IBEROAMERICANA DE PSICOLOGÍA: CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 59-77.
- Divulgación Dinámica S.L.* . (29 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>
- eEconomista América*. (24 de Abril de 2020). Obtenido de *eEconomista América*: <https://www.eeconomista.es/economia-eAm-peru/noticias/10503044/04/20/Cinco-consejos-para-mantener-la-motivacion-laboral-durante-el-coronavirus.html>
- Espada, B. (29 de Abril de 2021). *Ok Diario*. Obtenido de <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Gómez, M. R. (2018). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores. (Tesis para Master). Universidad de Buenos Aires, Argentina, Argentina.
- GUISELA BURGA VÁSQUEZ, S. J. (2018). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL* . Peru .

- Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2007). *Metodología de la Investigación*.
- HERNÁNDEZ-OLIVARES, C.-N. M. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de . *Revista Sociología Contemporánea*, 43-50.
- HERNÁNDEZ-OLIVARES, S. E.-N. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de . *Revista Sociología Contemporánea*, 43-50.
- Humberto Coromoto Peña Rivas, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 117-192.
- LOZANO, A. M. (2019). *INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE* . Bogota .
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electronica de Investigacion Educativa* , 39-40.
- Meza, A. (20 de 03 de 2019). *Red Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Mg. *Christian Campoverde*. (31 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.edu.ec/repositorio/articulos-blog/actualidad/la-evolucion-del-covid-19-en-el-ecuador>
- Mi empresa es saludable* . (11 de 01 de 2018). Obtenido de <https://miempresaessaludable.com/bienestar-emocional-articulo-que-es-la-teoria-x-y-mcgregor/>
- Moreno, O. (20 de 11 de 2018). *Blog personal sobre DevOps, QA y Desarrollo de software*. Obtenido de <http://oscarmoreno.com/desarrollo-profesional/>
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral*. Babelcube Inc.
- Obregón, J. R. (2019). El Método Estadístico. 17-18.
- Ortega, O. (31 de Julio de 2019). *Trabajo y personal*. Obtenido de <https://trabajoypersonal.com/motivacion-laboral/#:~:text=Octavio%20Ortega%20Recursos%20Humanos%2031%2F07%2F2019%20La%20motivaci%C3%B3n%20laboral,involucrado%2C%20su%20perseverancia%20y%20continuidad%20en%20el%20esfuerzo.>
- Psicologos Online*. (9 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.psicologosonline.cl/articulos/la-teoria-de-las-necesidades-y-piramide-de-maslow>
- Red, C. (5 de Noviembre de 2019). *Cede Red*. Obtenido de <https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/>
- Reeve, J. (2017). *Motivación y Emoción*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *RPI*, 7-26.

*RHT recursos humanos.* (10 de 02 de 2020). Obtenido de <https://recursoshumanos.tv/noticias/rotacion-de-personal-tipos-causas-y-prevencion/>

Rivas, H. C. (14 de 08 de 2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.* Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913%20(2).pdf)

RODRIGUEZ, A. M. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como. *Revista Espacios* , 53-55.

*Talent Street.* (20 de octubre de 2020). Obtenido de <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2020/10/20/como-mejorar-la-motivacion-laboral-en-tiempos-de-covid-19/4296/>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Plantilla de encuesta

##### Motivación Personal

| N  | Preguntas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Considera usted que el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo   |   |   |   |   |   |
| 2  | Los miembros del grupo laboral toman en cuenta sus opiniones al momento de expresarse junto a ellos  |   |   |   |   |   |
| 3  | Soy escogido o aceptado por el grupo de trabajo  |   |   |   |   |   |
| 4  | Mi jefe mantiene una actitud positiva con el grupo de trabajo  |   |   |   |   |   |
| 5  | El esfuerzo que usted y sus compañeros realizan para llegar a alcanzar los objetivos propuesto por la empresa es reconocido por su supervisor        |   |   |   |   |   |
| 6  | La actitud de parte de sus compañeros al momento de realizar su trabajo es de criterio positivo  |   |   |   |   |   |
| 7  | En alguna ocasión la empresa lo ha reconocido por su eficaz desempeño laboral  |   |   |   |   |   |
| 8  | La actitud de parte de sus compañeros al momento de realizar su trabajo es de criterio positivo  |   |   |   |   |   |
| 9  | La comunicación laboral con su jefe de área se realiza de manera directa   |   |   |   |   |   |
| 10 | Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales referente a su participación es la adecuada para el puesto de trabajo |   |   |   |   |   |

### Rotación de personal

| N  | Preguntas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Considera usted que existe una estructuración de cargos en la empresa                          |   |   |   |   |   |
| 2  | Considera usted que consta con los requisitos necesarios para el cargo que ocupa               |   |   |   |   |   |
| 3  | El área de selección cumple con el periodo propuesto dentro de la búsqueda del personal        |   |   |   |   |   |
| 4  | Se siente identificado con la cultura establecida por la empresa                               |   |   |   |   |   |
| 5  | Estima usted que el proceso de selección de la empresa es de alta efectividad                  |   |   |   |   |   |
| 6  | Considera usted que cuenta con posibilidades de crecimiento laboral dentro del área de trabajo |   |   |   |   |   |
| 7  | Se encuentra usted conforme con su actual puesto de trabajo                                    |   |   |   |   |   |
| 8  | Su jefe inmediato lleva a menudo un control y evaluación de acuerdo a su trabajo               |   |   |   |   |   |
| 9  | El departamento de recursos humanos lleva a cabo evaluaciones de roles entre los trabajadores  |   |   |   |   |   |
| 10 | Recibe capacitaciones o asesorías de otros departamentos cuando lo solicita                    |   |   |   |   |   |

### Crecimiento Personal

| N | Preguntas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | En la jornada laboral cuenta con el tiempo suficiente de descanso         |   |   |   |   |   |
| 2 | Cuento con la seguridad médica necesaria dentro de mi trabajo             |   |   |   |   |   |
| 3 | Cuento con los horarios adecuados en el trabajo para pasar con la familia |   |   |   |   |   |

**ANEXO 2**  
**FORMATO DE ENCUESTA**

**Sección 1: datos generales**

**Responda a las siguientes preguntas referentes a datos generales del participante en la encuesta**

1. Nombre de la empresa
2. Cantón al que pertenece la Empresa
3. Género
4. Edad
5. Cargo que ocupa en la empresa

**SECCIÓN 2: CUESTIONARIO**

A continuación, se detallan varias preguntas referentes a la motivación laboral de la empresa. Cada una de las preguntas consta de 5 opciones, que debe responder de acuerdo a su criterio en la siguiente escala, siendo 1: Siempre; 2: Casi siempre; 3: Algunas veces; 4: Muy pocas veces, y 5: Nunca.

**Categoría 1: Motivación laboral**

**1.- Considera usted que el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**2.- Los miembros del grupo laboral toman en cuenta sus opiniones al momento de expresarse junto a ellos?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**3.- Soy escogido o aceptado por el grupo de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**4.- Mi jefe mantiene una actitud positiva con el grupo de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**5.-El esfuerzo que usted y sus compañeros realizan para llegar a alcanzar los objetivos propuesto por la empresa es reconocido por su supervisor**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**6.-¿La actitud de parte de sus compañeros al momento de realizar su trabajo es de criterio positivo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**7.-¿En alguna ocasión la empresa lo ha reconocido por su eficaz desempeño laboral?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**8.-¿Es considerable justo el ambiente de trabajo en el que desarrolla las actividades?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**9.-La comunicación laboral con su jefe de área se realiza de manera directa**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**10.-¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales referente a su participación es la adecuada para el puesto de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**Categoría 2: Rotación de personal**

**1.- Considera usted que existe una estructuración de cargos en la empresa**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**2.-Considera usted que consta con los requisitos necesarios para el cargo que ocupa**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces

- (1) Nunca

**3.-El área de selección cumple con el periodo propuesto dentro de la búsqueda del personal**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**4.-Se siente identificado con la cultura establecida por la empresa**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**5.-¿Estima usted que el proceso de selección de la empresa es de alta efectividad?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**6.-¿Considera usted que cuenta con posibilidades de crecimiento laboral dentro del área de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**7.- Se encuentra usted conforme con su actual puesto de trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**8.-¿Su jefe inmediato lleva a menudo un control y evaluación de acuerdo a su trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**9.-¿El departamento de recursos humanos lleva a cabo evaluaciones de roles entre los trabajadores?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**10.- ¿Recibe capacitaciones o asesorías de otros departamentos cuando lo solicita?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**Categoría 3: Crecimiento personal**

**1.- ¿En la jornada laboral cuenta con el tiempo suficiente de descanso?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**2.- ¿Cuento con la seguridad médica necesaria dentro de mi trabajo?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**3.- Cuento con los horarios adecuados en el trabajo para pasar con la familia?**

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Muy pocas veces
- (1) Nunca

**ANEXO 3**

**FORMATO DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTA PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO DE MILAGRO Y GUAYAQUIL**

**PREGUNTA 1**

¿Cuáles son los procesos internos de la compañía que motive a los colaboradores?

**PREGUNTA 2**

¿Cuáles son las principales circunstancias que usted considera que exista en la rotación del personal?

**PREGUNTA 3**

¿Considera usted que existe una relación ente la motivación labora y rotación del personal?

**PREGUNTA 4**

¿Cuáles son los principales factores que usted considera que podrían ser motivacionales para su personal?

**PREGUNTA 5**

¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?

**PREGUNTA 6**

¿Según su criterio considera que existe un índice alto de rotación del personal?

.

## **ENTREVISTA PARA EL JEFE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO**

### **PREGUNTA 1**

¿Usted tiene una relación directa con el departamento de Talento Humano?

### **PREGUNTA 2**

¿Considera usted que existe empoderamiento de parte de los colaboradores de la compañía?

### **PREGUNTA 3**

¿Como calificaría usted los beneficios que maneja la compañía para los colaboradores?

### **PREGUNTA 4**

¿Según su criterio considera que la Compañía ofrece crecimiento laboral en los colaboradores?

### **PREGUNTA 5**

¿Cuántos de sus empleados están buscando un nuevo empleo?

### **PREGUNTA 6**

¿Considera usted que los cargos de la organización están bien estructurados?

