



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2014-2016-  
000

***Propuesta para Disminuir la Rotación Laboral en una  
Empresa de Servicios con base en Teorías  
Motivacionales***

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección del Talento Humano**

Por la estudiante:

**Lucía Angélica NEVAREZ TOVAR**

Bajo la dirección de:

**Laura Isabel MARCONI MARTINEZ MSc.**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Noviembre de 2016

## **Propuesta para Disminuir la Rotación Laboral en una Empresa de Servicios con base en Teorías Motivacionales**

Proposal to reduce labor turnover in a service company based on motivational theories

**Lucía Angélica NEVAREZ TOVAR<sup>1</sup>**  
**Laura Isabel MARCONI MARTINEZM.Sc<sup>2</sup>**

### Resumen

La rotación laboral es un fenómeno común en las empresas que puede ser analizado desde diversas perspectivas. Algunos autores destacan ventajas significativas en la organización, sin embargo existen algunos aspectos que dificultan la relación laboral de los colaboradores dentro de la empresa. En ese sentido, tomando como base las teorías motivacionales de Herzberg y Adams, este artículo muestra los resultados de un proyecto de investigación en el cual se identifican los factores motivacionales que incidieron en la desvinculación de los colaboradores de una empresa de servicios con la información recibida de las entrevistas de salida realizadas al personal que se desvinculó entre los años 2014 y 2015, de la misma manera, presenta una propuesta con el fin de disminuir la rotación laboral, a través del enriquecimiento del puesto de trabajo, en la que se propone mejorar políticas y procedimientos internos de trabajo y motivando la rotación laboral de forma interna.

Palabras clave:

Rotación Laboral, Teorías de Motivación y Retención de Personal

### Abstract

Labor turnover is a common phenomenon in companies that can be analyzed from different perspectives. Some authors emphasize significant benefits in the organization, however there are some aspects that make it difficult the employees' employment relationship within the company. In this sense, based on the motivational theories of Herzberg and Adams, this article shows the results of a research project in which the motivational factors have been identified and influenced on the unlinking of the collaborators of a service company with the information received were identified From the exit interviews carried out to the staff that separated between the years 2014 and 2015, in the same way, it presents a proposal in order to decrease work rotation, through the enrichment of the job, in which policies are proposed and internal work procedures and motivating work rotation in an internal form..

Key words

Labor turnover, Motivation Theories and Employee Retention

Clasificación JEL  
JEL Classification

M12

<sup>1</sup>Estudiante de la Maestría en Dirección de Talento Humano – Universidad Espíritu Santo – Ecuador – Inevarezt@uees.edu.ec

<sup>2</sup>Directora de la Maestría en Dirección de Talento Humano - Universidad Espíritu Santo - Ecuador - lauramarconi@uees.edu.ec

## INTRODUCCIÓN

La rotación laboral es un fenómeno común en las empresas que puede ser analizado desde diversas perspectivas. Según Enríquez(2016) los porcentajes de rotación son variados y en muchos casos dependen de la actividad o naturaleza de la organización. Esto, conlleva generalmente a un aumento de gastos causados por una disminución en la credibilidad de la empresa y la consecuente pérdida de clientes, así como un impacto negativo sobre la motivación de los colaboradores.

Esta situación, fue percibida por una empresa de servicios caracterizada por un alto índice de rotación laboral, sobre la cual recae el estudio descrito en este artículo. Para ello, fueron considerados los datos de entrevistas de salida de los trabajadores desvinculados entre los años 2014 y 2015.

Este artículo parte de una revisión bibliográfica de los factores motivacionales, tomando como base fundamental de estudio las teorías motivacionales de Herzberg (Herzberg, 1954) y Adams (Adams, 1965), para posteriormente aplicar estos conceptos en el análisis de la rotación laboral. Este análisis permitió el planteamiento de una propuesta orientada a reducir los índices de rotación laboral percibidos, fomentando con ello mejoras en las políticas y procedimientos internos de trabajo, buscando con ello motivar la rotación laboral interna.

## MARCO TEÓRICO

### Rotación laboral

Reyes (1998) determina que la rotación del personal puede considerarse simplemente como la salida de un colaborador que debe ser reemplazado por otro, mientras Robbins (1999), hace alusión a la rotación de personal como consecuencia de la insatisfacción laboral. Sin embargo, su definición no está definida claramente. Esto, motiva a Thompson (2004) a recopilar la definición de varios autores y concluye que para que exista rotación debe reemplazarse el puesto de trabajo del colaborador saliente, de lo contrario, si el puesto no es llenado, así se contrata a alguien pero para otro puesto de trabajo, se llama contratación más no rotación.

De la misma forma, para identificar a los colaboradores hay que conocerlos, Ramos-

Villagrasa, García-Izquierdo & Navarro (2013) citan la teoría "Big Five" en la cual se identifican comportamientos humanos basándose en seis cualidades: extraversión, apertura al cambio, responsabilidad, cordialidad, afinidad e inestabilidad emocional. Esta teoría permite clasificar a los colaboradores con base en su comportamiento, aptitudes y actitudes, lo cual permite a los líderes determinar si un colaborador puede o no ser más susceptible a la desvinculación laboral.

Los índices de rotación laboral se basan en una asignación numérica proporcional, alimentada básicamente de la cantidad de ingresos y salidas de la empresa u organización (Herbert & Arthur, 1980). Navarro (2008) afirma que el índice de rotación ideal es aquel que permite retener a colaboradores de buena calidad en la organización y a su vez, sustituir a aquellos colaboradores que presentan problemas de difícil corrección. Esto permite tener una empresa con empleados dinámicos y comprometidos.

Una posición similar es presentada por Aguilar(2015), quien manifiesta que el índice de rotación de personal cercano a cero no es aconsejable ya que la empresa cae en un estado de parálisis total, de la misma forma un índice de rotación muy elevado generaría demasiados costos y pocos beneficios para la empresa. El índice de rotación ideal es aquel que le permite a la empresa crecer en talento humano y desprenderse de los colaboradores no tan efectivos.

Finalmente, Chiavenato(2012)concluye que la rotación de personal no es una causa sino un efecto generado por factores internos y/o externos en la organización que afectan al comportamiento y a las actitudes del personal, por lo tanto es importante realizar entrevistas de salida para controlar y medir los resultados de las políticas de la empresa, lo cuál facilita los procesos de toma de desiciones, adaptaciones y mejoras a las políticas laborales de la organización.

### Factores de Rotación

El fenómeno de rotación laboral no es un efecto ocasional de los procesos organizacionales, sino más bien el resultado de la aparición de uno o varios factores que inciden directamente durante su desarrollo y evolución (Asah & Blahna, 2013). Para Littlewood (2009), uno de los principales factores que inciden en la rotación es la llamada *Renuncia Psicológica*, la misma que se refiere a aquellos comportamientos

repetitivos de los colaboradores tales como: impuntualidad, ausentismo, hacer actividades ajenas al trabajo (conversaciones largas y constantes con sus compañeros de trabajo), uso prolongado del teléfono, inactividad debido a enfermedades fingidas o uso repetido del servicio higiénico. Todos estos comportamientos conllevan a que el trabajador disminuya su desempeño laboral y por ende la productividad de la organización.

Por otro lado, otros autores como Wherter & Davis (2000), citado por Flores, Abreu & Badii (2008) determinan que uno de los factores más importantes es la remuneración y que los empleados renuncian cuando consideran que es insuficiente. Sin embargo, los colaboradores no siempre renuncian por el mal pago. Adicionalmente, se han mencionado aspectos de carácter motivacional, como concluyen Tziner & Tanami (2013). Lo anterior, permite considerar que muchos colaboradores se desmotivan porque sienten que no son lo suficientemente buenos para las actividades que realizan, pero aquellos que no son buenos para ciertas actividades, pueden ser buenos para otro tipo de tareas, lo importante es conocer al colaborador y desarrollarlo en las áreas en las que son más talentosos. Este hecho, muestra que el salario no es siempre la forma más efectiva de retención por lo tanto es necesario crear ambientes de trabajo saludables, planes de carrera y demás incentivos que eviten la fuga de talentos (Atraer, Retener y Desarrollar, 2008).

Por otro lado, Littlewood & Aviter (2012) mencionan que la Justicia Organizacional es un factor importante que los colaboradores toman en consideración para salir de las organizaciones. Ellos toman en cuenta la Teoría de Equidad de Adams (1965) y concluyen que los individuos se sienten motivados cuando la percepción de trato es equitativo con relación a sus compañeros de trabajo.

Un hecho importante en ese trato equitativo es el respeto por los horarios y demás responsabilidades laborales. En ese sentido, Steinmetz, De Vries & Tijdens (2014) explican que aunque el salario es motivante para los colaboradores, cuando las jornadas se extienden más del horario normal, empieza a formar malestares familiares, por lo que si bien, el salario recompensa de cierta forma la carga horaria adicional, a la larga terminan buscando mejores oportunidades en empresas que les permitan tener horarios flexibles o que los turnos o jornadas laborales no sean de larga duración.

De igual modo González (2009) explica que la principal razón por la que las personas renuncian es la falta de seguridad y protección.

Incluso, en mayor frecuencia la fuga de talentos en las organizaciones se genera cuando estas son incapaces de generar estabilidad laboral, lo que produce un sentimiento de angustia e incertidumbre en el colaborador y lo impulsa a buscar mejores oportunidades laborales.

Finalmente, diferentes autores refieren que los factores de desencadenan un aumento en la rotación laboral no son independientes, sino un conjunto que afectan al trabajador. En este sentido, Wilson & Zhang (2010) mencionan que los colaboradores renuncian a las instituciones debido a factores de insatisfacción, entre los cuales se encuentran la responsabilidad, falta de avance, promoción y crecimiento personal, insatisfacción por salarios, beneficios, política de administración inadecuadas, malas relaciones de trabajo, mala supervisión, falta seguridad en el empleo y el trabajo. De hecho, esta posición es defendida por Fisher (2009), quien considera la autorrealización como el principal factor de motivación humana. La oportunidad de mostrar sus talentos, ser creativo y alcanzar su mayor potencial, son factores que motivan a los colaboradores, con lo cual podría reducir notablemente los índices de rotación laboral.

### **Motivación**

El concepto de motivación puede atacarse desde diversas posiciones. Sin embargo, para la Real Academia de la lengua Española - RAE (2016) la motivación es "*el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona*" (p. 1), la cual se centra en cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de acciones propias del individuo, orientadas hacia una meta o un objetivo (Molina, 2006). Locke & Latham (2006) definen a la motivación como personal e individual, cada persona es única y por ende, cada una manifiesta de forma distinta una emoción que lo lleva a conseguir una meta. Por lo tanto, es necesario otorgar los incentivos apropiados y así los colaboradores con entusiasmo marcharán hacia los objetivos planeados (Nocholson, 2003).

Por otro lado, Lewin (2001) invita a conocer a los colaboradores. Esto es clave para mantener su motivación y evitar su fuga, ya que la rotación podría alimentar y generar deslealtad psicológica en la empresa entre los colaboradores que se quedan. Otros, como Ponce (2007), consideran que una forma efectiva de retener a los colaboradores, en especial los jóvenes es fomentar el desarrollo de sus competencias y conciliar los intereses laborales con los personales. Centrar toda la atención en la organización genera problemas familiares lo que podría causar frustración y desmotivación.

### Teoría de Herzberg

Para Herzberg (1954) tanto la satisfacción como la insatisfacción son conceptos diferentes e independientes. Su teoría divide a los factores en factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene comprenden aspectos como la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas internas de la empresa. De acuerdo con esta teoría, aplicar de forma incorrecta estos factores genera insatisfacción laboral. Los factores motivacionales, son aquellos intrínsecos del colaborador, tales como la sensación de realización personal, reconocimiento al desempeño, importancia de la tarea o del trabajo, responsabilidad y oportunidades de crecimiento laboral. Estos aspectos de encontrarse en el puesto de trabajo, generan en el colaborador un mayor desempeño laboral y por ende satisfacción en el trabajo.

Con lo antes expuesto Howell (1979) explica que en la teoría de los dos factores de Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción están ligados a distintos factores. Es decir, aquello que genera satisfacción no necesariamente va a generar insatisfacción, y aquello que genera insatisfacción, al momento de tenerlo no generará satisfacción ya que esta está ligada a los factores motivacionales (intrínsecos) y la insatisfacción a factores de higiene (extrínsecos). Para Herzberg (1954) la forma correcta de motivar a los colaboradores es mediante los factores asociados al trabajo mismo, tener un trabajo no rutinario, interesante y con reconocimiento constante en el que el colaborador obtenga promociones y crecimiento profesional.

Asimismo, el autor expresa que la mejor forma de motivar, o generar satisfacción laboral es a través del enriquecimiento del trabajo, lo que implica llenar el puesto de trabajo de factores motivadores. De esta manera, el colaborador puede encontrar una oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento profesional. En ese sentido, sugiere que los gerentes deben enfocarse en el enriquecimiento del puesto de trabajo en lugar de cargar los puestos con actividades rutinarias y monótonas. Por lo tanto, sugiere la implementación de tareas en el cual tengan autonomía, responsabilidad, poder de decisión, etc. Incluso, en un estudio más reciente, Robbins & Judge (2009) concluyen que un puesto enriquecido permite que el colaborador realice una actividad completa. Además, incrementa su libertad e independencia, genera mayor responsabilidad y mejora los canales de retroalimentación, lo cual permite que ellos

mismos se evalúen y corrijan sus errores para mejorar su desempeño laboral.

### Teoría de Adams

*“La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero(Howell, 1979, pág. 79)”*

Para Adams(1965) la equidad puede ser considerada como la percepción que tiene una persona con respecto a su aporte y su remuneración en comparación con el aporte y la remuneración de otro colaborador (Ver Figura No. 1). Tales comparaciones determinan si el colaborador está siendo tratado de forma equitativa o no (Sanchez & Cimadevilla, 2010).

Figura No. 1: Teoría de Equidad

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$	Equidad
$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

\*Donde  $\frac{O}{I}$  representa al empleado; y  $\frac{O}{I}$  representa a las personas relevantes.

Fuente: Comportamiento Organizacional, Teorías Contemporáneas de la Motivación (2009, p. 193)

En la teoría de la equidad, los factores de aportes son: esfuerzo, tareas realizadas, formación, capacidad, experiencia y habilidades; y los factores de retribución son: resultados, ventajas y beneficios que el colaborador recibe (Naranjo, 2009).

Para establecer la teoría de la equidad, Adams (1965) citado por López, Casique & Ferrer (2006) se basa en tres factores: (1) Otros: la comparación que hace el colaborador con otro colaborador, ya sea de la misma empresa o de otra; (2) Uno mismo: es la comparación en el tiempo que realiza el colaborador con uno mismo; y, (3) El sistema: corresponde a las comparaciones que hace el colaborador con la empresa.

Además, son consideradas algunas variables de comparación necesarias para la aplicación de la Teoría de la Equidad: antigüedad en la empresa, género, nivel que se ocupe en la organización y profesionalismo o años de educación. Las investigaciones demuestran que tanto hombres como mujeres se comparan con otros del mismo sexo, ya que existen variaciones entre los salarios de hombres y mujeres, en cambio, los colaboradores con poco tiempo en la



empresa se comparan con sus experiencias pasadas de trabajos anteriores, de la misma forma, los colaboradores con más tiempo en la empresa se comparan con sus pares. Por último, los que tienen mejor formación profesional prefieren compararse con sus pares de empresas similares (Robbins & Judge, 2009).

Con base a la teoría de la equidad los colaboradores que perciban desigualdad pueden generar reacciones tales como (a) Cambiar sus aportes, es decir, disminuir su productividad; (b) Cambiar sus resultados, lo que generaría disminución en la calidad de su trabajo; (c) Distorsionar las percepciones de sí mismo, es decir, el colaborador comienza a sentir que se esfuerza excesivamente para lo que recibe por parte de la empresa; (d) Distorsionar las percepciones de los demás, en el cuál el colaborador desmerece el trabajo de sus compañeros, lo que llevará a un mal ambiente de trabajo; (e) Elegir una referencia distinta: en este punto, el colaborador busca puntos de referencia en personal externo además de las comparaciones con sus pares, lo que genera que tenga mayor percepción de inequidad, y por último; (f) Abandonar el trabajo o renunciar lo cuál por supuesto se resume en la pérdida del colaborador y el consecuente aumento de la rotación (Robbins & Judge, 2009).

### **Entrevistas de Salida**

Con lo antes expuesto, es importante analizar las entrevistas de salida del personal que se retira de la organización, la misma permitirá a la empresa recolectar información de la apreciación personal del colaborador y de esta manera tomar correctivos (Chiavenato, 2002).

De hecho, Peralta (1996) indica que la entrevista de salida, le da la oportunidad al colaborador de expresarse y a la empresa oír lo que sucede al interno de la misma, de conocer lo que le agradó y lo que desagradó, de estar al tanto del liderazgo de los mandos medios, pero sobre todo ayuda a obtener recomendaciones, sugerencias y oportunidades de mejora de los ex colaboradores.

Mientras tanto, Solís (2016) plantea que las entrevistas de salida deben ser realizadas por el personal de recursos humanos, ya que si son efectuadas por los jefes inmediatos, las respuestas tienden a tener sesgos dependiendo la relación con su superior. En efecto, su aplicación exige dar un tiempo a solas para que el colaborador saliente tenga la tranquilidad de responder las preguntas, en un lugar privado en donde no tengan interrupciones o factores externos que puedan influenciar en sus respuestas. Adicionalmente, se aconseja que los

colaboradores llenen una parte de la entrevista a solas y luego se realice la entrevista presencial con el delegado de recursos humanos, con el objetivo de enriquecer el proceso de evaluación y percibir objetivamente la posición del trabajador.

### **Consecuencias de la Rotación**

Es importante abordar el tema de la rotación, ya que cuando se genera una salida no programada de un colaborador se crean pérdidas. Morán (2011) detalla las siguientes (a) Desfase: alguien tendrá que realizar el trabajo del colaborador saliente, lo que significa recarga de trabajo a los colaboradores; (b) Efecto Dominó: el equipo de trabajo cercano al ex colaborador sufre un impacto, muchas veces desviándolo de su objetivo o motivándolo a seguir su ejemplo; (c) Pérdida de Clientes: el ex colaborador se lleva no sólo su talento, sino todo lo aprendido y conseguido en su trayectoria en la institución, entre eso, los clientes; (d) Pérdida de Credibilidad: dependiendo el tipo de empresa, en donde la confianza y servicio al cliente es fundamental, tener una alta rotación de ejecutivos de ventas por ejemplo, podría generar un impacto negativo en la clientela. Incluso, otros autores como Flores, Abreu & Braddi (2008) consideran que la rotación de personal se genera por factores externos e internos, por lo que es importante conocer cuáles son estos factores para poder crear estrategias de retención de personal.

### **Capital Humano**

El éxito o fracaso de las organizaciones está ligado al capital humano. En mercados laborales cada vez más competitivos es necesario tener talento humano comprometido, motivado y leal. Muchos empresarios ven a los colaboradores como una herramienta para conseguir un objetivo. Sin embargo, en el momento en que no le dan resultados, simplemente lo cambian. El costo de la rotación es más caro de lo que parece, al perder personal probablemente no se emitirá un cheque pero si existen costos ocultos que pueden perjudicar a las empresas (Moran, 2011). Por lo tanto, puede argumentarse que el capital humano es el activo más valioso y fundamental en el éxito de la organización. En el estudio de Hernández, (2010), conforme crecía la empresa estudiada, crecían las responsabilidades a sus colaboradores, por lo que se vieron desmotivados debido a la carga laboral. A pesar de sentirse comprometidos con la empresa, no podían aceptar tanto trabajo. Por esta razón, el gerente de la empresa estableció estrategias de recompensa basada en descanso y vacaciones (Hernández, 2010).

Por su parte, Castillo (2006) define al trabajador como inversionista de la empresa, ya que las capacidades, valores, habilidades y comportamientos pueden ser aplicadas en cualquier organización, y es el empleado el que decide dónde aplicarlas, por ende su importancia y relevancia dentro de la organización.

Como complemento León, Orjuela & Díaz (2001) detallan "*Las empresas deben comprender que los individuos como seres sociales, necesitan respeto individual, desafío, crecimiento, entusiasmo, ética, equilibrio y recompensa*" (p. 19), por lo que una manera efectiva de retener personal y disminuir la rotación sería tener en consideración lo antes mencionado.

Asimismo, Ling-Ling, Ya-Lan & Pin-Yuen (2008) describen que los colaboradores a los cuales sólo se les motiva con factores de higiene generan explosiones cortas de motivación. Por lo tanto, para mantener vivo el interés, se deben mezclar tanto lo intrínseco como lo extrínseco y así, los colaboradores verán cada día su trabajo como un reto a seguir. Claramente, el factor humano más allá de estar motivado con factores como el salario, beneficios, desarrollo organizacional, necesitan políticas laborales claras y una dirección eficiente a través de un liderazgo acertado que lo incite a dar más y se le reconozcan sus logros. (Farr, 1977). De hecho, Bajuk (2014) manifiesta que las personas al momento de salir a buscar una organización no valoran únicamente el cargo, sino el tipo de empresa, su cultura, sus relaciones y su capacidad de desarrollo en la misma. Conforme la empresa se comprometa con el colaborador, su comportamiento será recíproco, generando una sinergia y sentido de pertenencia con la organización. Fomentar el trabajo en equipo hacia un objetivo común es la base del voluntariado, buscando que no vean el trabajo como una obligación sino como una meta, un objetivo, un fin, algo retador que les genere satisfacción (Asah & Blahna, 2013). En consecuencia, si el objetivo es motivar, Seemann & Seemann (2015) determinan que se debe generar un "flow" el cual es un estado intrínseco y motivador, es el justo equilibrio entre el reto de una tarea y el conjunto de habilidades que la persona realiza, proporcionar una atmósfera que aliente la participación y el rendimiento sin sobrecargar al colaborador.

Con lo anterior, un factor que se debe considerar es el cambio generacional. Claramente, las generaciones tienen distintas formas de ver el mundo laboral. Para la generación "millennials" aquellos nacidos entre 1976 y 1994 su motivación está enfocada en trabajos flexibles, libertad de información, internet, redes sociales abiertas, entre otros, los líderes

deberán identificar el cambio generacional y gestionar de tal manera que todas las generaciones queden satisfechas. (Korzynski, 2013). Adicionalmente, los colaboradores se sienten más motivados cuando sus líderes los empoderan y delegan funciones de responsabilidad, eso crea emociones positivas y prevalece en el tiempo, mantiene motivado y comprometido al colaborador (Zhou, 2014).

En este punto es necesario retomar la posición de Herzberg (1954), quien divide a las personas en dos tipos de individuos: aquellos cuya motivación es satisfacer sus instintos básicos (alimentación, abrigo, seguridad) y aquellos individuos cuya motivación depende del crecimiento personal y trascendencia en la vida, por lo que los gerentes deben conocer e identificar a sus colaboradores para motivarlos de la manera correcta y acertada.

Según Robbins & Judge (2009), no todos los colaboradores buscan trabajos con nuevos retos. Si bien, aquellos colaboradores entusiastas y emprendedores buscan siempre trabajos retadores, también existe un número de colaboradores que buscan trabajos sencillos y monótonos, por lo que se debe conocer a los colaboradores y buscar motivar de la manera correcta dependiendo sus características y personalidades.

Como complemento, en un estudio de liderazgo realizado en la misma empresa, Franco & Reyes (2016) identificaron que el liderazgo en la organización está balanceado entre transformacional y transaccional. El mismo estudio determinó que había un porcentaje de "*Laissez Faire*", que es un liderazgo liberal y pasivo, sin mayores controles sobre sus subordinados. Este tipo de liderazgo ha sido considerado como un no liderazgo debido a la falta de compromiso de parte del líder, ausencia de apoyo a sus subordinados. Esto termina por influir de forma negativa en el desempeño de los colaboradores, generando resultados bajos. (Pacsi, Estrada, & Perez, 2014).

De la misma forma, Vega & Zavala (2004) determinan que es el liderazgo de "*Laissez Faire*" comparado con los otros estilos del liderazgo es el menos efectivo y satisfactorio, generando desconcentración, baja calidad del desempeño y menor satisfacción. Sin embargo, Chiriboga & Caliva (2010) establecen que este tipo de liderazgo puede tener resultados satisfactorios siempre y cuando los subordinados sean personas calificadas y de calidad, sin miedo a tomar decisiones, y se encuentren comprometidos con la empresa, de lo contrario, sus decisiones podrían beneficiar a sus

intereses por encima de la organización y se convertiría en un problema.

## METODOLOGÍA

El estudio fue realizado en una empresa de servicios con domicilio en el Ecuador, con representación en Guayaquil, Quito y Cuenca. Actualmente cuenta con un promedio 256 colaboradores, de los cuales el 45% corresponde a personal de cajeros de atención en ventanilla, y el 55% se refiere al personal administrativo.

El índice de rotación en los dos últimos años de la empresa asciende a 40%, correspondiente a 98 desvinculaciones en el año 2014 y 35% correspondiente a 82 desvinculaciones en el año 2015. También identificó que el grupo con mayor índice de rotación era el personal de cajeros de atención en ventanilla. En el año 2014 se realizaron 82 desvinculaciones equivalente al 66% como índice de rotación y en el año 2015 se registraron 55 desvinculaciones generando el 52% como índice de rotación sólo en ese grupo de colaboradores, lo cual genera una alerta para determinar los factores motivacionales que inciden en la rotación laboral.

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo exploratorio. Para la recolección de los datos, se utilizó una entrevista de salida aplicada al personal que renunció a la empresa de servicios entre los años 2014 y 2015. Se tomó una muestra de 154 ex colaboradores, de los cuales el 48% pertenece a la ciudad de Guayaquil, el 49% a la ciudad de Quito y el 3% a las ciudades de Babahoyo, Macas y Tulcán. La encuesta fue diseñada con el fin de obtener información sobre los factores que motivaron su desvinculación. Además, conocer la opinión que tienen sobre la organización, aspectos favorables que ellos destaquen tales como comunicación, capacitación, ambiente laboral y trabajo en equipo. De la misma forma, la entrevista permitió obtener información sobre la relación que el ex colaborador mantuvo con su jefe inmediato, con el fin de tener un panorama objetivo de las razones que llevaron a la decisión de desvinculación.

Del mismo modo, en la herramienta se añadió una pregunta sobre los cambios que se podrían implementar en la organización teniendo como alternativas las políticas internas, procedimientos de trabajo, el trato a los colaboradores, factores de motivación y factores técnicos, solicitando la justificación del mismo, lo cual podrá ayudar en el futuro a mejorar los factores motivacionales que inciden en la desvinculación de los colaboradores.

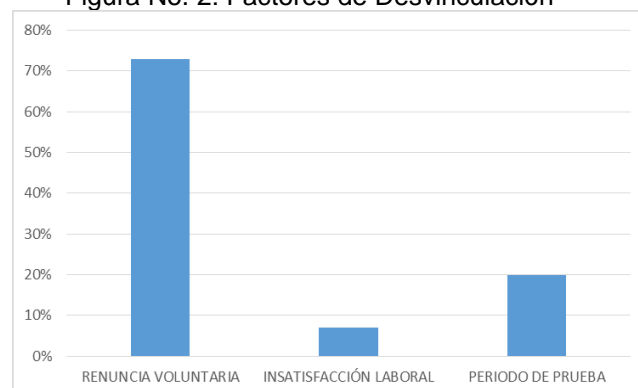
Por último, en la entrevista se les preguntó si la empresa les brindó oportunidades para progresar o desarrollarse, utilizando como base la escala de Likert.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La entrevista fue realizada a 154 ex colaboradores, de los cuales el 56% son mujeres y el 44% son hombres. Del total de los entrevistados, el 82% pertenece a la parte netamente operativa de la organización (cajeros) el 18% restante al área administrativa.

Del total de desvinculaciones en los periodos 2014 y 2015, el 72% renunció voluntariamente, el 8% renunció indicando que lo hacía por insatisfacción laboral y el 20% se desvinculó en el periodo de prueba (Figura No. 2)

Figura No. 2: Factores de Desvinculación

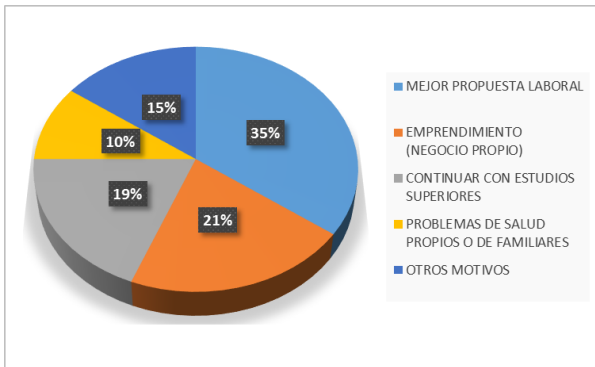


Fuente: Información obtenida de la entrevista a ex colaboradores de la empresa.

Elaboración: La Autora

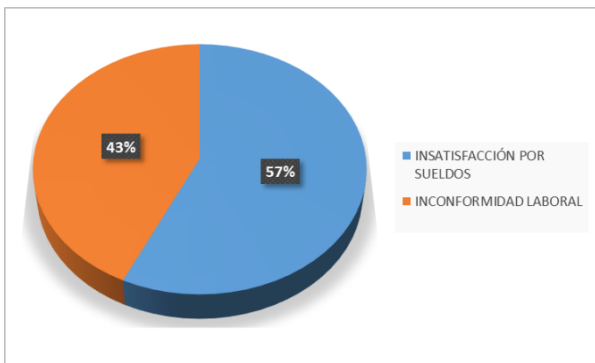
Del personal que renunció voluntariamente, el 35% recibió una mejor propuesta laboral con mejor salario y/u horarios; el 21% se desvincularon para emprender un negocio propio; el 19% lo hicieron por continuar con sus estudios, ya que por los turnos rotativos en los horarios de trabajo se les complicaba laborar y trabajar al mismo tiempo. Adicionalmente, el 10% renunció por problemas de salud personal o de familiares, de los cuales, ninguno se originó dentro de la empresa; por último el 15% lo hizo por distintos motivos tales como viaje, problemas familiares, cuidado de los hijos o relaciones sentimentales (Figura No. 3).





**Figura No. 3: Motivos de Desvinculación por Renuncia Voluntaria**

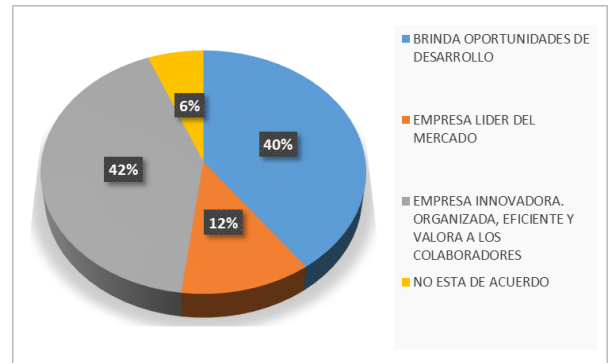
El 7% de los colaboradores se desvinculó debido a insatisfacción laboral, de los cuales el 57% se sintieron insatisfechos por sus sueldos, y el 43% por inconformidad laboral: clima o ambiente laboral (Figura No. 4).



**Figura No. 4: Motivos de Desvinculación por Insatisfacción Laboral**

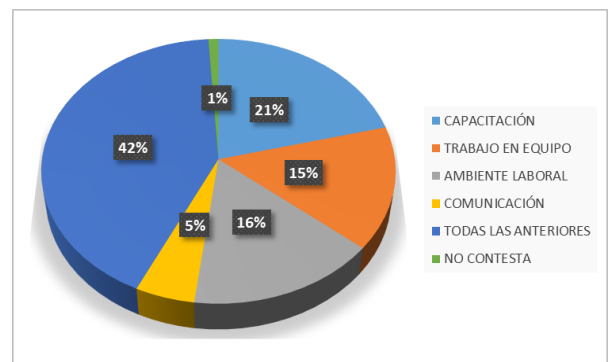
Por último, del 20% del personal que se desvinculó dentro de su periodo de prueba, las realizaron los colaboradores cumpliendo con los procedimientos internos de la empresa.

Por otro lado, encuesta también permitió obtener información relevante sobre la opinión de los ex colaboradores con la empresa, encontrando que el 40% considera que brinda oportunidades para desarrollarse y formar carrera internamente; el 12% la distingue como líder en el mercado de servicios, el 6% de los encuestados no responde o considera que no está de acuerdo con ninguna de los ítems antes mencionados. El 42% restante la consideran innovadora, organizada, eficiente y que valora a sus colaboradores (Figura No. 5).



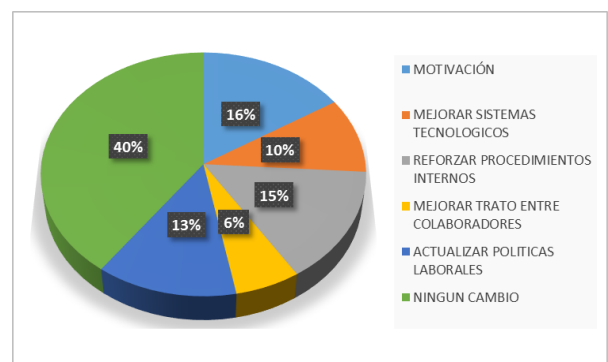
**Figura No. 5: Opinión sobre la empresa**

Como aspectos positivos identificados, se destacan la capacitación y el trabajo en equipo con el 21% y 15% respectivamente; le sigue el ambiente laboral (16%) y por último la comunicación (5%), la cual se debe mejorar ya que con base en la comunicación se consiguen los objetivos empresariales. En este ítem, el 42% consideró que la empresa brinda todas las alternativas antes mencionadas y el 1% se abstuvo de dar una respuesta (Figura No. 6).



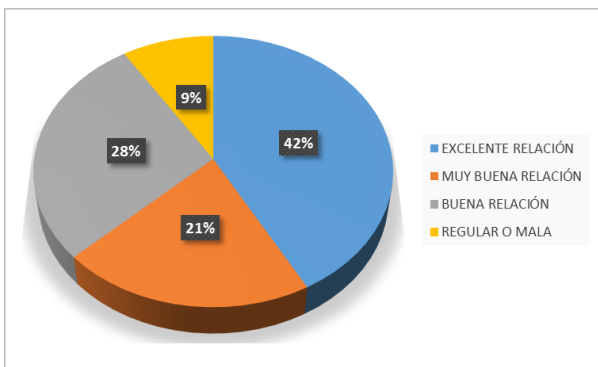
**Figura No. 6: Aspectos positivos de la empresa**

Por otro lado, entre los cambios sugeridos por los ex colaboradores están la motivación (16%), mejorar los sistemas tecnológicos (10%), reforzar los procedimientos internos de la empresa (15%), mejorar el trato entre compañeros, alternos y/o subalternos (6%) y actualizar las políticas laborales (13%). Sin embargo el 40% no sugirieron ningún cambio sustancial en la organización (Figura No. 7).



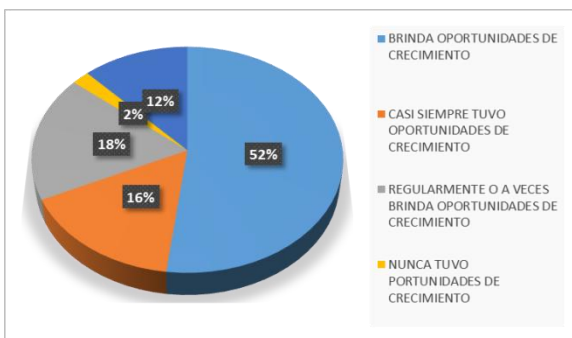
**Figura No. 7: Cambios Sugeridos**

De la misma forma, la entrevista brinda información sobre la relación entre los jefes inmediatos con los ex colaboradores desvinculados. El 42% calificó la relación como excelente, el 21% y 28% entre muy buena y buena respectivamente y el 9% como regular o mala. Entre los que calificaron la relación de su jefe inmediato como regular o mala se identificó que el liderazgo provenía del departamento de operaciones, el cual está dividido en varios niveles. Un análisis detallado permitió identificar que quien supervisa a los cajeros, son los coordinadores. Por lo tanto, debido a los controles operativos frecuentes, se crean fricciones entre coordinadores y cajeros, por lo que la relación se deteriora con el tiempo (Figura No. 8).



**Figura No. 8: Relación con su jefe inmediato**

Por último, la entrevista permitió indagar sobre las oportunidades que brinda a organización a los trabajadores para desarrollarse. Se encontró que el 52% considera que siempre tuvieron oportunidades favorables en la empresa. El 18% expresó que regularmente o a veces percibieron oportunidades para progresar ofrecidas por la empresa. El 2% mencionó que nunca la empresa le otorgó oportunidades para desarrollarse. Ahondando en la última pregunta de la entrevista, el personal que dio baja calificación, se sentían desmotivados al haber participado en concursos de mérito y no haber podido ganarlo. Finalmente, el 12% respondió que debido al corto tiempo en la organización no sintieron que la empresa los desarrollara profesionalmente (Figura No. 9).



**Figura No. 9: Oportunidades de crecimiento**

Con la información recopilada en las entrevistas se analizan los factores de las teorías motivacionales de Herzberg y Adams teniendo como resultado lo descrito en la tabla No. 1. En ella se puede destacar que la entrevista de salida no acoge todos los factores motivacionales, por tanto se debe mejorar la entrevista de salida implementando los factores faltantes.

**Tabla No. 1: Resultados de Entrevistas de Salida 2014-2015 vs Factores de Teorías Motivacionales (Adams y Herzberg)**

Teorías Motivacionales		Resultados Entrevistas De Salida 2014-2015		
TEORIA DE ADAMS	APORTE	Esfuerzo	No se consideró en la entrevista de salida	
		Tareas	No se consideró en la entrevista de salida	
		Formación	No se consideró en la entrevista de salida	
		Capacidad	No se consideró en la entrevista de salida	
		Emprendimiento	No se consideró en la entrevista de salida	
		Habilidad	No se consideró en la entrevista de salida	
	RETRIBUCIÓN	Resultado	Insatisfacción Por Sueldos	Desvinculación Por Mejor Propuesta Laboral 35%
		Ventajas	Brinda Capacitación	21%
		Beneficios	Empresa Innovadora. Organizada, Eficiente Y Valora A Los Colaboradores	42%
	TEORIA DE HERZBERG	HIGIENICOS	Salario	Insatisfacción Por Sueldos 57% Desvinculación Por Mejor Propuesta Laboral 35%
			Política	Mejorar Sistemas Tecnológicos 10% Reforzar Procedimientos Internos 15%
			Condiciones De Trabajo	Inconformidad Laboral 43% Mejorar Trato Entre Colaboradores 6% Actualizar Políticas Laborales 13%
MOTIVACIONALES		Logro	No se consideró en la entrevista de salida	
		Reconocimiento	Empresa Innovadora. Organizada, Eficiente Y Valora A Los Colaboradores 42%	

Realización	No se consideró en la entrevista de salida	Crecimiento Profesional	Brinda Oportunidades De Desarrollo	40 %
Responsabilidad	No se consideró en la entrevista de salida			



Figura No. 10. Propuesta para disminuir la rotación laboral

**PROPUESTA**

Una vez revisada y analizada la información de las entrevistas de salida y comparadas con las teorías motivacionales de Herzberg y Adams, se diseñó una propuesta para disminuir la rotación laboral, enfocada en mejorar los factores motivacionales de forma proactiva, es decir, mientras los colaboradores forman parte de la organización, buscando con ello reducir la pérdida del talento humano. La propuesta fue dividida en 4 factores: Políticas y Procedimientos, Motivación y Retención de Personal, Liderazgo y Puesto de Trabajo, las cuales se describen a continuación:

**Políticas y Procedimientos.-** Para Herzberg (1954) políticas claras generan satisfacción en el colaborador. En las entrevistas de salida, un 28% de los colaboradores solicitaron se mejoren las políticas y procedimientos internos de la organización por lo se deben revisar y mejorar las siguientes políticas y procedimientos: (a) Procedimiento de Selección de Personal: Se debe explicar con claridad a los aspirantes desde la selección sobre los ingresos, horarios y lugares de trabajo, ya que los horarios rotativos o las falsas expectativas de ingresos generaron descontento entre los empleados salientes; (b) Procedimientos Operativos de Caja: Además de la escuela de caja inicial que se realiza a los aspirantes a cajeros, se debe incluir una jornada de reforzamiento de los procesos operativos, ya que en la organización en la que se realizó el estudio, se manejan cerca de 120 distintos tipos de servicios, de los cuales, al menos el 30% no son periódicos, por lo que los colaboradores

tienden a olvidar ciertos procesos y cometer errores que se derivan en descuadres monetarios que deben ser asumidos por los colaboradores; (c) Entrevista de Salida: en la actualidad el formato de entrevista de salida de la organización no cubre todos los factores estudiados en las teorías de Herzberg y Adams por lo que se propone mejorar el formato fundamentándolo en teorías motivacionales (anexo b). De la misma forma, se debe generar una encuesta de salida para que el colaborador tenga el tiempo suficiente para ser llenada previa a la entrevista de salida (anexo c).

**Motivación y Retención de Personal.-**

Como parte de la administración proactiva se debe generar retención de personal mejorando el ambiente laboral. Por lo tanto se propone realizar un estudio de clima laboral y crear incentivos para premiar a los colaboradores que se destaquen en esfuerzo (productividad), la formación (culminación de estudios), años de servicio (antigüedad). De esta forma, los colaboradores sentirán que sus esfuerzos están siendo reconocidos lo que creará compromiso hacia la empresa y mejorará la productividad.

**Liderazgo.-**

Los colaboradores son la base de la organización por lo que deben tener líderes que desarrollen sus habilidades. En la entrevista de salida se detectó que el 9% de los colaboradores salientes tenían una mala relación con los jefes y que el 28% calificaba la relación entre jefe-subordinado como buena. Asimismo, en los datos analizados en los aspectos a mejorar el 8% de la población saliente sugirió que el trato era un ítem que debía ser revisado y mejorado, en la propuesta se establece realizar un estudio

de liderazgo para determinar cuál es el nivel actual de los jefes de la empresa, con los datos que se obtengan se podrán tomar decisiones para mejorar este punto. Por otro lado, los líderes deben conocer a sus colaboradores, e identificarlos, tal como lo menciona Herzberg (1954) y Robbins & Judge (2009) para determinar los colaboradores que quieren desarrollarse en la empresa (Hombre-Abraham) y aquellos que se motivan con tareas sencillas sin presión (Hombre-Adam).

**Puesto de Trabajo.-** Para Herzberg (1954) citado por Manso (2002) la mejor forma de motivar al personal es a través del enriquecimiento del puesto de trabajo, generar tareas verticales que den mayor responsabilidad y autonomía al colaborador generando responsabilidad, realización y crecimiento laboral. En la tabla no. 2, se busca enriquecer el puesto de cajeros de atención en ventanilla a través de la distinción entre Cajeros Senior y Cajeros Junior. En la actualidad todos los colaboradores que cumplen funciones de cajeros de atención a ventanilla tienen el mismo ingreso, por lo que se genera una sensación de inequidad (Adams, 1965) por la antigüedad y el conocimiento del puesto. En esta propuesta se busca determinar, con base en conocimiento del puesto y el tiempo en el puesto de trabajo, la denominación de cajero senior aquellos que tengan mayor a un año en la empresa; cajero junior aquellos con menos de un año en la organización. Por lo tanto, para convertirse en cajero senior deberá rendir un examen de conocimiento en temas de su puesto de trabajo. Asimismo, se hará una variación en el salario justificado en un grado más de responsabilidad. Entre las tareas verticales para este puesto se propone que una vez al mes cumplan funciones como Jefe de Agencia y estarán en la capacidad de resolver problemas y ayudar a los cajeros junior. Por último, los jefes podrán referir a los cajeros senior para procesos de ascenso en la organización o invitarlos a concesionar un punto de atención, mediante el cual los colaboradores se convierten en socios estratégicos de la empresa.

**Tabla No. 2: Propuesta de Enriquecimiento del puesto de trabajo de Cajeros**

	<b>Cajeros Senior (Mayor a 1 año)</b>	<b>Cajeros Junior (Menor a 1 año)</b>
<b>Sueldo</b>	20% Mayor al Cajero Junior	Básico Establecido por la empresa
<b>Responsabilidad</b>	Resolver problemas de clientes	Podrán acudir a los cajeros senior por ayuda con clientes

<b>Desarrollo</b>	Una vez al mes desempeñará funciones de jefe de agencia encargado	Oportunidad de convertirse en cajeros senior después de un año en la empresa
<b>Reconocimiento</b>	Se lo referirá para vacantes de ascenso en la organización	---
<b>Crecimiento</b>	Se le otorgará la oportunidad de concesionar un punto de la empresa	---

## CONCLUSIONES

La rotación laboral en las empresas es un indicador que permite a las organizaciones detectar los factores que influyen en las desvinculaciones de los colaboradores; por ende, es importante tener herramientas eficientes y bien estructuradas que permitan una adecuada recolección de datos. En la presente investigación, la entrevista de salida no brindaba información a fondo sobre ciertos factores determinantes en la salida de los colaboradores.

Asimismo, el índice de rotación es un examen al final de la relación laboral, en donde en muchos casos no se puede hacer nada para retener al personal, por lo que las empresas deben empezar a ser más proactivas y analizar el clima laboral de forma periódica, motivar al personal mediante planes de reconocimiento e incentivos. Si bien, los beneficios monetarios no son la mejor forma de motivar, si se los combina de forma equitativa con otros tipos de reconocimiento generaran compromiso y sentido de pertenencia por parte del colaborador.

De la misma forma, el compromiso y lealtad de los colaboradores es importante. La empresa está en la obligación de conocer a su talento humano, identificar sus cualidades, sus fortalezas y sus debilidades; desarrollar y potencializar sus fortalezas mediante la capacitación y entrenamiento, especializarlos en sus puestos de trabajo, brindándoles siempre un espacio para poder desenvolverse y empoderarse, por lo que, todos los puestos de trabajo deberían tener actividades retadoras que los motiven y fomenten la eficiencia en los colaboradores.

A través de las teorías motivacionales de Herzberg y Adams se puede identificar que satisface a los colaboradores y que factores generan insatisfacción laboral. Asimismo, de qué manera se percibe la equidad en la organización, conocer y aplicar correctamente estas teorías generan información relevante para mantener

colaboradores responsables, comprometidos en la organización lo que mejora el clima laboral y a su vez la productividad.

Respecto a la propuesta para disminuir la rotación laboral se propone mejorar políticas y procedimientos de trabajo, realizar estudios motivacionales y de clima laboral, identificar los tipos de liderazgo y tipos de colaboradores dentro de la empresa, enriquecer el puesto de trabajo con la incursión de actividades verticales que desarrollaran al personal y evitaran la fuga de talentos valiosos.

Entre las limitaciones de la investigación se puede destacar que los colaboradores no siempre son abiertos a contar los motivos reales al momento de desvincularse, por lo que se deben buscar otros canales de información para determinar el factor real de la desvinculación.

Para futuras investigaciones se considera que se podría hacer un análisis sobre cómo influye la motivación en el clima laboral de la empresa una vez implementada la propuesta.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.
2. Aguilar, V. (17 de 04 de 2015). Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios SA De CV. *Trabajo Profesional*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.
3. Asah, S. T., & Blahna, D. J. (2013). Practical Implications of Understanding the Influence of Motivations on Commitment to Voluntary Urban Conservation Stewardship. *Conservation Biology*, Volume 27, No. 4, 866–875.
4. Atraer, Retener y Desarrollar. (2008). *DEBATE IESA, Volumen XIII, Número 4*, 40-41.
5. Bajuk, L. (2014). Employer Branding. *Advice*, 68-69.
6. Castillo Parra, L. E. (2006). Indicadores de Gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones. *AGO.USB Volumen 6, No. 1*, 19-28.
7. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
8. Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial McGraw Hill, Novena Edición.
9. Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). Formando Agrolíderes, Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*.
10. Enríquez, C. (30 de 07 de 2016). *Revista Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/>
11. Farr, R. (1977). On the nature of attribution artifacts in qualitative research: Herzberg's two-factor theory of work motivation. *J. occup, Psychol*, 3-14.
12. Fisher, E. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 347-367.
13. Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
14. Franco, A. M., & Reyes, M. L. (2016). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Espíritu Santo.
15. Gonzalez, A. (2009). ¿Por qué renuncian las personas? *DEBATE IESA, Volumen XIV, No. 2*, 12-13.
16. Herbert, C., & Arthur, S. (1980). Personal Management, The utilization of Human Resources. *South – Western Publishing CO., 6th Edition*, 571.
17. Hernandez, A. P. (2010). Como Formar Talento. *Entrepreneur México*, 78-79.



18. Herzberg, F. (1954). Work of the Nature of Man. *The World of Publishing Company*, 71-91.
19. Howell, W. C. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional sus elementos esenciales*. México: Editorial El Manual Moderno.
20. Korzynski, P. (2013). EMPLOYEE MOTIVATION IN NEW WORKING ENVIRONMENT. *INTERNATIONAL JOURNAL of ACADEMIC RESEARCH*, 184-188.
21. Leon, A., Orjuela, D., & Diaz, J. D. (2001). Modelo de compensación basado en talento humano, calidad, productividad y rentabilidad. *Ingeniería y Desarrollo, Univesidad del Norte*, 17-34.
22. Lewin, M. (Octubre de 2001). RETENTION MANAGEMENT: Cómo motivar y retener al personal clave.
23. Ling-Ling, W., Ya-Lang, C., & Pin-Yuen, C. (2008). Motivation for Using Search Engines: ATwo-Factor Model. *JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 1829-1840.
24. Littlewood Zimmerman, H. F., & Alviter Rojas, L. E. (2012). Renuncia Psicológica en 17 Organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 128-147.
25. Littlewood, H. (2009). Evitación del Trabajo en un hospital público: Un estudio longitudinal. *Tesis doctoral. ESCA*.
26. Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 265-268.
27. López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo, Un análisis basado en las teorías de las Expectativas y de Equidad . *Administración y Organizaciones*, 117-134.
28. Manso, J. F. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT No. 128*, 79-86.
29. Molina, H. (2006). Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño. *Estudios Gerenciales*, 23-33.
30. Moran, G. (2011). Costos Ocultos. *Entrepreneur Mexico, Volumen 19*, 12-13.
31. Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación, Volumen 33, Núm. 2*, 153-170.
32. Navarro Sanchez, L. (04 de 2008). Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresas de Transporte Público de Pasajeros. *Tesis de Grado. México DF: Instituto Politecnico Nacional*.
33. Nicholson, N. (2003). Cómo motivar a sus empleados problema. *Harvard Business Review*, 3-11.
34. Pacsi, A., Estrada, W., & Perez, A. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación de Administración, Volumen 1, No. 1*, 67-72.
35. Peralta Bermúdez, M. (1996). La Entrevista de Salida. *Gestión, Vo. 4 No. 1*, 33-35.
36. Ponce, J. M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: Un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo Vol X*, 181-208.
37. RAE. (15 de 10 de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
38. Ramos-Villagrasa, P., García-Izquierdo, A., & Navarro, J. (2013). Predicting the dynamic criteria of basketball players: The influence of the 'Big Five', job experience, and motivation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29-35.
39. Reyes Ponce, A. (1998). Administración del Personal. Mexico: Limusa.
40. Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. En *Comportamiento*

- organizacional* (págs. 24-25). Mexico: Ed. Prentice.
41. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13era Edición*. México: Pearson Educación.
42. Sanchez, E., & Cimadevilla, B. (2010). ¿Es realmente una hería hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecvnia*, 59-74.
43. Seemann, M., & Seamann, T. (2015). New Perspectives on Employee Motivation: Balancing the Big Four. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change in Organizations: Annual Review*, 1-8.
44. Solis, J. (01 de 11 de 2016). *Evaluar.com*. Obtenido de 5 Claves para realizar entrevistas de salida de personal exitosas: [www.evaluar.com](http://www.evaluar.com)
45. Steinmetz, S., De Vries, D., & Tijdens, K. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources For Health*, 1-24.
46. Thompson, P. (2004). Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. *Administración y Organizaciones*, 11-37.
47. Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 65 - 74.
48. Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto Organizacional Chileno. *Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales*.
49. Wilson, M., & Zhang , H. (2010). Job Satisfaction in a Chinese University Foreing Languages School: An Exploratory Case Study. *ISEA, Volume 38, Numer 3* , 99-114.
50. ZHOU, J. (2014). MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE EMOTIONS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE INNOVATION. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 1267-1278.

### ANEXO A

ENTREVISTA DE SALIDA			
<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombre de Ex-Colaborador(a): _____		Discapacidad	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Dpto: _____	Tipo de Contrato: _____	Fecha: _____	
Jefe Inmediato: _____	Cargo: _____		
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de Salida _____		
<b>1. ¿Cuál es el motivo de su salida?</b>			
<b>Renuncia Voluntaria:</b>		<b>Insatisfacción Laboral</b>	<b>Periodo de Prueba</b>
- Por Salud y/o enfermedad	<input type="checkbox"/>	- Renuncia por Horarios de Trabajo	<input type="checkbox"/>
- Por enfermedad de familiares	<input type="checkbox"/>	- Renuncia por Inconformidad de sueldo	<input type="checkbox"/>
- Por mejor propuesta de trabajo	<input type="checkbox"/>	- Renuncia por Inconformidad laboral	<input type="checkbox"/>
- Por estudios	<input type="checkbox"/>		
- Por viaje	<input type="checkbox"/>		
- Por Desahucio solicitado por ex colaborador	<input type="checkbox"/>		
- Por negocio propio	<input type="checkbox"/>		
- Por problemas familiares	<input type="checkbox"/>		
- Por cuidado de hijos	<input type="checkbox"/>		
- Por relaciones sentimentales	<input type="checkbox"/>		
<b>ARGUMENTE SU SALIDA:</b>			
_____			
_____			
<b>2. ¿Qué opinión tiene de nuestra empresa?</b>			
- Lider en el mercado	<input type="checkbox"/>	<b>3. ¿Qué aspectos positivos encontró en la empresa?</b>	
- Brinda oportunidades	<input type="checkbox"/>	- Capacitación	<input type="checkbox"/>
- Innovadora	<input type="checkbox"/>	- Comunicación	<input type="checkbox"/>
- Organizada y eficiente	<input type="checkbox"/>	- Ambiente Laboral	<input type="checkbox"/>
- Valora a sus empleados	<input type="checkbox"/>	- Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>
- Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	- Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
- Ninguna	<input type="checkbox"/>		
<b>4. Si tuviera la oportunidad de sugerir cambios, ¿en que aspectos lo haría?</b>			
- Políticas de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<b>5. ¿Cómo era la relación de trabajo con su Jefe Inmediato?</b>	
- Procedimientos	<input type="checkbox"/>	- Malo	<input type="checkbox"/>
- Trato	<input type="checkbox"/>	- Regular	<input type="checkbox"/>
- Factores de Motivación	<input type="checkbox"/>	- Buena	<input type="checkbox"/>
- Factores Tecnicos	<input type="checkbox"/>	- Muy Buena	<input type="checkbox"/>
- Ningun Cambio	<input type="checkbox"/>	- Excelente	<input type="checkbox"/>
<b>¿Por qué?</b> _____			
_____			
<b>6. ¿Considera que nuestra organización le brindó oportunidades para progresar?</b>			
- Nunca	<input type="checkbox"/>	<b>Sugerencias del ex colaborador:</b>	
- A veces	<input type="checkbox"/>	_____	
- Regularmente	<input type="checkbox"/>	_____	
- Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	_____	
- Siempre	<input type="checkbox"/>	_____	
- No estuvo el tiempo necesario	<input type="checkbox"/>	_____	
<b>FIRMA DEL EX COLABORADOR:</b> _____			
<b>ENTREVISTA REALIZADA POR:</b> _____			

**ANEXO B**

**ENTREVISTA DE SALIDA**

*CON EL FIN DE MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL, SE SOLICITA CONTESTAR LA SIGUIENTES PREGUNTAS CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE*

NOMBRES COMPLETOS: \_\_\_\_\_

CEDULA: \_\_\_\_\_ FECHA DE ENTRADA: \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA: \_\_\_\_\_

CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_ NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

1. ¿QUE LO MOTIVO A INGRESAR A TRABAJAR A LA EMPRESA?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿ENUMERE LOS MOTIVOS POR LOS QUE SE DESVINCULA DE LA ENTIDAD?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE FUE SU MAYOR LOGRO EN LA ENTIDAD?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿COMO ERA SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO? ¿CON CUAL DE ELLOS SE LLEVABA MEJOR?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿MENCIONE EN QUE OCASIÓN SENTIÓ INJUSTICIA O INEQUIDAD EN LA ENTIDAD?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA DIARIAMENTE, ¿CUAL ERA LA QUE MENOS LE GUSTABA Y POR QUE?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿QUÉ PUEDE AYUDAR A TUS COLEGAS A TENER UNA MEJOR SITUACIÓN, O QUÉ CAMBIO PODRÍAMOS HACER A TU POSICIÓN QUE AYUDE A COLEGAS EN EL MISMO CARGO PARA QUE EXPERIMENTEN LO MISMO QUE HIZO NOS DEJARAS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿VOLVERIAS A LA EMPRESA SI SOLUCIONAMOS EL PROBLEMA?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. EN SU NUEVA EMPRESA, CONOCE LAS POLITICAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL?, ES UNA EMPRESA LIDER EN EL MERCADO?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIRMA DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**ANEXO C**

**ENCUESTA DE SALIDA**

**CON EL FIN DE MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL, SE SOLICITA CONTESTAR LA SIGUIENTES PREGUNTAS CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE**

NOMBRES COMPLETOS: \_\_\_\_\_  
 CEDULA: \_\_\_\_\_ FECHA DE ENTRADA: \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA: \_\_\_\_\_  
 CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_ NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

**1. TIPO DE DESVINCULACION**

RENUNCIA VOLUNTARIA       TERMINACIÓN EN PERIODO DE PRUEBA       DESPIDO INTEMPESTIVO

**2. MOTIVO DE DESVINCULACIÓN:**

MEJOR PROPUESTA LABORAL	<input type="checkbox"/>	INCONFORMIDAD CON HORARIOS LABORALES	<input type="checkbox"/>
VIAJE (CAMBIO DE DOMICILIO)	<input type="checkbox"/>	INCONFORMIDAD CON PAQUETE REMUNERATIVO	<input type="checkbox"/>
EMPRENDIMIENTO NEGOCIO PROPIO/FAMILIARES	<input type="checkbox"/>	INCONFORMIDAD CON JEFE	<input type="checkbox"/>
MOTIVOS DE SALUD Y/O ENFERMEDAD	<input type="checkbox"/>	INCONFORMIDAD POR POLITICAS	<input type="checkbox"/>
POR ESTUDIOS	<input type="checkbox"/>	OTROS: _____	

**3. MARCA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN QUE CONSIDERES EN LOS SIGUIENTES FACTORES**

	<i>Muy Insatisfactorio</i>	<i>Insatisfactorio</i>	<i>Satisfactorio</i>	<i>Muy Satisfactorio</i>
PAQUETE REMUNERATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POLITICA EMPRESARIALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIONES DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRECIMIENTO PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES CON SUS PARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACION CON LOS CLIENTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. CON RESPECTO A SUS ACTIVIDADES DIARIAS, INDIQUE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN:**

	<i>Muy Insatisfactorio</i>	<i>Insatisfactorio</i>	<i>Satisfactorio</i>	<i>Muy Satisfactorio</i>
ACTIVIDADES MONOTONAS Y REPETITIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES CON DEMASIADA PRESIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES RETADORAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES NORMALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. RESPECTO A SU JEFE INMEDIATO, CALIFIQUE EL NIVEL DEL LIDERAZGO (1 MENOR 5 MAYOR)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, no juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con apoyo del líder sólo si lo piden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene confianza, su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN (1 MENOR OPORTUNIDADES, 5 MAYOR OPORTUNIDADES)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La empresa brinda oportunidades de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa motiva a los colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa exige esfuerzo y dedicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa no se preocupa por sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. CON SUS PALABRAS INDIQUE LOS ASPECTOS QUE PUEDE MEJORAR LA EMPRESA**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EX COLABORADOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_