

**INCIDENCIA DE LA INSATISFACCION LABORAL EN LA ROTACION Y  
AUSENTISMO DEL PERSONAL DEL HOTEL ABC**

**ADRIANA DEL CARMEN VILLALBA ARISMENDY**

**JAFET STIF DEL RIO MARRUGO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2010**

**INCIDENCIA DE LA INSATISFACCION LABORAL EN LA ROTACION Y  
AUSENTISMO DEL PERSONAL DEL HOTEL ABC**

**ADRIANA DEL CARMEN VILLALBA ARISMENDY**

**JAFET STIF DEL RIO MARRUGO**

**Trabajo integrador presentado como requisito para optar al título de  
especialistas en gerencia del Talento Humano**

**ROBERTO E GÓMEZ FERNÁNDEZ**

**Ingeniero Industrial, Especialista en Finanzas y**

**Especialista en Estadística Aplicada**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2010**

Cartagena de Indias D. T y C. 04de octubre de 2010

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“INCIDENCIA DE LA INSATISFACCION LABORAL EN LA ROTACION Y AUSENTISMO DEL PERSONAL DEL HOTEL ABC”**, realizada en el marco de la **Especialización en gerencia del Talento Humano**, desarrollada por las estudiantes Adriana Villalba Arismendy y Jafet Del Rio Marrugo, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,

---

**Roberto E Gómez Fernández**

Asesor

Cartagena de Indias D. T y C. 04 de octubre de 2010

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“INCIDENCIA DE LA INSATISFACCION LABORAL EN LA ROTACION Y AUSENTISMO DEL PERSONAL DEL HOTEL ABC**, realizada en el marco de la **Especialización en gerencia del Talento Humano**, para optar al título de Especialistas en gerencia del Talento Humano,

Atentamente,

---

Adriana Villalba Arismendy

---

Jafet del Rio Marrugo

## AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo integrador, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de los autores y su asesor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que nos colaboraron y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias porque está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, nuestros estudios de esta especialización no hubiesen sido posibles.

A nuestros padres, abuelos, hermanos, por el ánimo, apoyo y alegría que nos brindaron dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante y cariños sin ningún interés.

A nuestros compañeros de clases, por todo el ánimo, toda la paciencia, por confiar y creer en nosotros, por su valiosa amistad, por haber compartido las mismas experiencias y por ponernos el hombro cada vez que se necesita, por su apoyo y ánimo en cada etapa que se pasa y viene a lo largo de estos años de estudio.

En general quisiéramos agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido con nosotros la realización de este trabajo integrador, con sus altos y bajos y que no necesitamos nombrar porque tanto ellas como nosotros sabemos que desde lo más profundo de nuestros corazones les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

<i>Introducción</i> .....	9
<b>1. Identificación del problema</b> .....	10
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Justificación del problema.....	13
1.4. Metodología.....	15
1.4.1 Tipo de estudio.....	15
1.4.2 Método.....	15
1.4.3. Técnicas de recolección de datos.....	15
1.4.4. Categoría de análisis.....	16
1.4.5. Universo poblacional.....	16
1.4.6. Unidad Muestral.....	16
<b>2. Marco Teórico</b> .....	18
2.1. <b>Motivación</b> .....	18
2.1.1. Teoría motivacional de Maslow.....	19
2.1.2. Teoría de la motivación Higiénica de Herzberg.....	20
2.1.3. Teoría de las Expectativas de Vroom.....	21
2.1.4. Teoría de la Equidad de Stacey.....	22
2.2. Motivación en el trabajo.....	23
2.3. Satisfacción Laboral.....	23
2.4. Clima Organizacional.....	27
2.5. Rotación Laboral.....	32
2.6. Ausentismo Laboral.....	36
<b>3. Marco contextual</b> .....	39
<b>4. Resultados de la investigación</b> .....	41
4.1. Dimensión Condiciones Laborales.....	44
4.2. Dimensiones Relaciones Interpersonales.....	46
4.3. Dimensión Motivación y Reconocimiento.....	44
4.4. Dimensión procesos administrativos.....	50
<b>5. Plan de Acción</b> .....	45
<b>6. Conclusiones</b> .....	59

## RELACION DE GRAFICOS

	<b>Página</b>
<b>Grafico 1:</b> Porcentaje de Fluctuación de personal en el HOTEL ABC. Durante el año 2010.....	<b>11</b>
<b>Grafico 2:</b> Evaluación general por Dimensiones.....	<b>42</b>
<b>Grafico 3:</b> Evaluación general por dimensiones: lo real vs lo esperado...	<b>43</b>
<b>Grafico 4:</b> Evaluación dimensión condiciones laborales: lo real vs lo esperado.....	<b>45</b>
<b>Grafico 5:</b> Evaluación dimensión relaciones interpersonales: lo real vs lo esperado.....	<b>47</b>
<b>Grafico 6:</b> Evaluación dimensión motivación y reconocimiento: lo real vs lo esperado.....	<b>49</b>
<b>Grafico 7.</b> Evaluación dimensión procesos administrativos: lo real vs lo esperado.....	<b>51</b>

## RELACION DE CUADROS

**Página**

**Cuadro 1.** Plan de mejoramiento de satisfacción laboral .....53



## INTRODUCCIÓN

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de nuestras organizaciones como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, utilizando como herramienta sistemática un software facilitado por la **ARP SURA** quien es la Administradora de Riesgos Profesionales con la cual trabajamos motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas de nuestras empresas lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

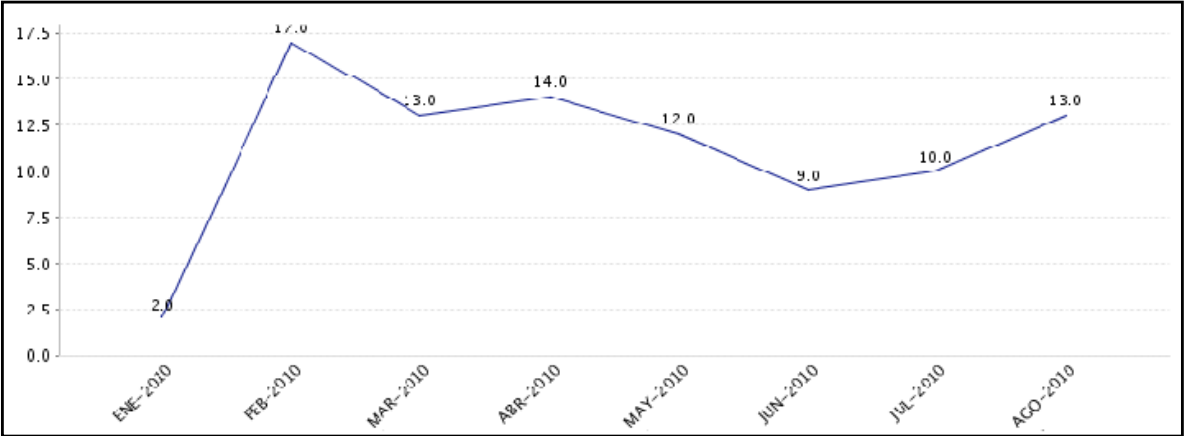
Una de las problemáticas que más preocupa y presenta retos para las organizaciones modernas es la insatisfacción laboral, debido a que contribuye aunque de manera involuntaria a un deterioro de la imagen de la organización, la calidad de sus productos y servicios, influyendo en la caída del crecimiento y desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad.

Esta situación requiere que por parte de la organización se genere un plan estratégico, para lo cual es llamada el área de Talento Humano, la cual debe preocuparse por suprimir o disminuir las fuentes de insatisfacción, evitando de esta manera problemas como la rotación y ausentismo laboral. Por tal razón es vital conocer cuan motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la organización, lo cual se ve reflejado en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Es así, que cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización y están afectando el desempeño general de la misma, es necesario buscar las causas fundamentales que han dado origen a una gran fluctuación del personal; pues generalmente detrás de una excesiva rotación y ausentismo laboral, se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral, los cuales se ven influenciados por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos, a una insuficiente gestión de Talento humano en esta área.

En este sentido, la presente investigación pretende indagar cual es la incidencia de la insatisfacción laboral en los índices de rotación y ausentismo que se presentan en el **HOTEL ABC.**, parte de un sector de la población que ha sido poco estudiado, pero que presenta características laborales particulares, que configuran un escenario en el cual se pueden propiciar acciones dirigidas a mejorar las condiciones laborales y clima organizacional, a través de la potencialización de actitudes y habilidades, que les brinden a los actores involucrados (empleados – organización) alternativas para abordar las diferentes problemáticas que se les presentan generando la mayor ganancia a nivel de la productividad, se despliegan los fundamentos en cuanto al marco de referencia teórico, básicamente se manejan las teorías clásicas sobre satisfacción y motivación (Maslow, Herzberg, entre otros), introduciéndolas en la explicación de fenómenos como la rotación y el ausentismo laboral, al igual que se maneja teorías integradoras sobre el clima organizacional, vital para explicar los fenómenos que se dan en la dinámica organizacional, permitiendo de esta manera dar respuesta a la pregunta de investigación, conduciendo así al conocimiento de debilidades o aspectos a mejorar en cuanto a la dinámica organizacional, frente a los cuales se propone un plan de acción, el cual presenta acciones tendientes a mejorar y convertir las debilidades en oportunidades tanto para la organización como para su empleados.

**Grafica 1. Porcentaje de Fluctuación de personal en el HOTEL ABC. Durante el año 2010.**



**Fuente: Autores del trabajo integrador**

De esta manera, se hace importante realizar una investigación que permita encontrar los factores que inciden en la rotación y en el ausentismo, con el fin de diseñar, planear y ejecutar las estrategias adecuadas que den respuesta a este tipo de fenómenos, asegurando una mayor satisfacción para los empleados y menores dificultades y gastos para la organización, haciéndola más competitiva frente a otras organizaciones del mismo sector.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la intencionalidad y las condiciones mismas del contexto la pregunta a responder sería: **¿DE QUE MANERA LA INSATISFACCIÓN LABORAL INCIDE EN LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL ABC.?**

### **Objetivos:**

#### **General:**

Conocer la manera como la insatisfacción laboral incide en la rotación y ausentismo del personal que labora en el **HOTEL ABC**

#### **Específicos:**

Conocer los factores que inciden en la rotación del personal que labora en el **HOTEL ABC**.

Comprender los factores que inciden en el ausentismo del personal que labora en el **HOTEL ABC**

Conocer el papel de la desmotivación laboral en la rotación y ausentismo presentados en el **HOTEL ABC**

Analizar la incidencia de los procesos de Talento humano en la rotación y ausentismo presentados en el **HOTEL ABC**.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo de las organizaciones ya sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, es vital contar con el Talento humano más idóneo y calificado, con el fin de competir al mismo nivel de los estándares de calidad que se manejan en el ámbito organizacional; por tal razón dichas organizaciones intensifican los procesos de selección y generan estrategias que les permitan no solo vincular el personal más capacitado, sino fidelizar al personal con el que ya cuenta.

Sin embargo, cada día es más difícil asegurar la permanencia de los empleados dentro de las organizaciones, pues en la mayoría de las ocasiones esta decisión no solo depende de la remuneración económica que se obtenga por realizar un determinado trabajo, sino de factores más complejos que pueden obedecer a condiciones internas o externas a la dinámica organizacional, pero que no son tenidas en cuenta a la hora de diseñar las estrategias y proyectos destinados al mantenimiento del Talento Humano. Esta falta de visión sobre las reales dimensiones entre las cuales se mueven los empleados, ha generado políticas de bienestar y desarrollo dentro de las organizaciones que no tienen un impacto real sobre los índices de ausentismo y rotación, ocasionando no solo inconvenientes dentro de los procesos, sino generando gastos por los continuos procesos de selección y el entrenamiento de personal para cubrir las faltantes ocasionadas por las renuncias o las faltas continuas al trabajo.

Tal es el caso de las organizaciones prestadoras de servicios turísticos como los HOTELES, que por la naturaleza del servicio que prestan y las condiciones particulares de este trabajo turnos, horarios, etc. viven el constante ingreso y retiro de personal, al igual que las faltas por motivos diferentes a los contemplados por cualquier organización (incapacidades generales y laborales, calamidades domésticas, licencias de paternidad y maternidad, etc.); situación que se agudiza por la localización espacial de los empleados, los cuales a pesar de ser contratados de forma directa, generan mayores esfuerzos y gastos a nivel logístico frente a la rotación o ausentismo, pues se debe contratar personal adicional al inicialmente contemplado en cada servicio, para cubrir los imprevistos y novedades que se presentan. Es por esto que podemos decir que el sector del turismo se convierte en una fuente importante de empleo para un alto número de personas, que vieron en este renglón de la economía una fuente de trabajo estable, en comparación con los altos índices de desempleo que afronta actualmente el país.

No obstante este alentador panorama para las organizaciones de Hotelería y turismo en el país, cada día afrontan mayores retos a la hora de reclutar y retener el talento humano más preparado e idóneo, por lo cual y al ser el recurso humano lo más importante para este tipo de organizaciones, se deben diseñar estrategias que permitan el establecimiento de un buen clima laboral en el cual el empleado

se siente motivado y cumpla sus funciones con mayor eficiencia, lo cual se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cual pertenecen

Dentro de estas organizaciones encontramos al **HOTEL ABC** organización cuya problemática actual son los altos índices de rotación y ausentismo que presenta el personal, lo cual genera pérdidas para la organización, representadas en disminución del capital destinado para los planes de beneficio y por ende incide en la calidad del servicio prestado. lo que hace que constantemente se estén revaluando la eficacia de las políticas y programas desarrollados por la organización y que se encaminan a disminuir este índice sin que hasta el momento se lograra una disminución considerable en el mismo o se identificara las causas reales de dicho fenómeno.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, viéndose influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de Talento Humano.

Por lo tanto el realizar un estudio que permita identificar las fuentes de la insatisfacción laboral que están generando los altos índices de rotación y ausentismo en los empleados del **HOTEL ABC** cobra gran importancia pues permite identificar las fuentes de esta problemática, logrando de esta manera construir estrategias y planes de acción, tendientes a cambiar todas aquellas situaciones que generan este tipo de fenómenos, permitiendo crear un equilibrio entre los intereses de la organización y los de los empleados, propiciando un clima laboral más adecuado que genere mayores niveles de satisfacción entre sus empleados, reducción de esta manera los altos índices de rotación y ausentismo

## 1.4 METODOLOGÍA

### 1.4.1. Tipo de estudio

Este estudio se plantea como descriptivo teniendo en cuenta que lo que se busca es conocer la manera como la insatisfacción laboral incide en los índices de rotación y ausentismo del personal que labora en el **HOTEL ABC**, es decir, busca describir la forma en que se relacionan la insatisfacción laboral con la rotación y ausentismo, describiendo la manera en que se presenta dicho fenómeno, haciendo énfasis en la conductas y características del mismo.

### 1.4.2. Método

Para el desarrollo de este estudio se utilizara tanto el método cualitativo como el cuantitativo; el primero se utilizara en la medida en que permite conocer el objeto de estudio desde los actores, exaltando el componente subjetivo, y dejando entrever las dimensiones del mismo, es decir, la conceptualización de la realidad a través de la visión y percepción que tienen los actores de su propia realidad; por su parte el segundo método, permite dar una mirada más objetiva al fenómeno estableciendo de manera exacta las evidencias de la presencia del fenómeno en la realidad. Las técnicas son el análisis documental y la encuesta por muestreo. La primera sirve como medio de información inicial sobre los sujetos con los cuales se va a trabajar y el contexto en el cual se mueven, además de complementar la información recopilada con la otra técnica. En cuanto a la segunda permite conocer la percepción que tienen los actores que intervienen sobre la forma como dicho fenómeno se presenta.

### 1.4.3. Técnicas de recolección de datos

De acuerdo con las necesidades metodológicas del presente estudio y los métodos propuestos para su desarrollo, las técnicas de recolección de datos que se usaron fueron las siguientes:

- **Análisis documental:** esta hace referencia a todos los documentos, tales como archivos personales de los empleados, estadísticas de ausentismo y rotación, visitas domiciliarias y demás documentos, que sirvan de apoyo para conocer de antemano datos sobre los empleados; para así tener una visión previa del objeto de estudio.
- **Encuesta por muestreo:** se fundamenta en la recolección de información con el propósito de identificar las percepciones que tienen los empleados de la organización sobre las variables que definen la satisfacción laboral y que son objeto de medición numérica por medio del método estadístico.

#### 1.4.4 Categorías de análisis

De acuerdo con la pregunta de investigación y los objetivos planteados, las categorías de análisis son las siguientes:

- **Condiciones de trabajo:** hace referencia tanto a las condiciones físicas y logísticas, provistas por la organización para la consecución de los objetivos, como a las condiciones particulares del trabajo
- **Relaciones interpersonales (jefes y compañeros):** son las relaciones interpersonales que el empleado tiene en el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, en las cuales se demuestra habilidades para establecer relaciones y contactos que contribuyan a la satisfacción personal y el logro de los objetivos de la organización.
- **Motivación y reconocimiento:** Hace referencia al resultado de las acciones que la organización implementa en beneficio de sus colaboradores y de las relaciones favorables, buscando aumentar el grado de satisfacción que puede tener una persona en su ambiente laboral y la identificación con los objetivos organizacionales.
- **Procesos administrativos:** hace referencia a todos los procesos administrativos que se llevan a cabo en la organización y que son tendientes a mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional.

#### 1.4.5 Universo Poblacional

El universo poblacional son los 300 empleados activos del **HOTEL ABC** para el año 2010.

#### 1.4.6 Unidad muestral

En cuanto a la encuesta por muestreo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, pues da la probabilidad a cada uno de los miembros de una población a ser elegidos, permitiendo obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia. Para obtener el tamaño de la muestra teniendo el mínimo de margen de error, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde,

$n$  = Es el tamaño de la muestra.

$Z$  = Es el valor estandarizado de una distribución Normal, para un nivel de confianza de 90%;

$p = 0,5$  Es el valor de la proporción que permite obtener el máximo tamaño de la muestra.



$$q = (1 - p) = 0,5$$

$N$ = Es el tamaño de la población;, 300 empleados

$E$ = Error máximo permitido, 8%

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.5) (0.5)(300)}{(300)(0.08) + (1.64)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{201.72}{2.5924} = 78$$

De esta manera para el universo poblacional de los 300 empleados del **HOTEL ABC**, el tamaño de la muestra obtenida es de 78 encuestas, con un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 8%.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. MOTIVACIÓN

La motivación se ha convertido en un factor importante para ser estudiado en las organizaciones, debido a la estrecha relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional, convirtiéndola en elemento esencial del comportamiento organizacional. No obstante, tanto la definición como los elementos que la componen, cuentan con un amplio espectro de posibilidades, sin embargo la mayoría coincide en afirmar que la motivación varía de acuerdo con cada persona, pues depende de cómo ésta recibe los estímulos, de las necesidades y del conocimiento que posee, dejando entrever a la motivación humana como el resultado de la interacción del individuo y la situación.

En tal sentido encontramos a Idalberto Chiavenato<sup>1</sup> (1994), quien define a la motivación como un interés o fuerza esencial que se da relacionado con los objetivos que los individuos buscan alcanzar, es decir es un estado subjetivo que mueve la conducta hacia una dirección particular. Dentro de este concepto el autor distingue tres elementos de la motivación:

1. Desde el interior de la persona, mediante la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, mediante la existencia de un fin u objetivo, en la medida de que se le entiende como un instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. La elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actua orientado y limitado a la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un individuo se encuentra motivado cuando se caracteriza por dirigir su conducta hacia una meta determinada, pues la ha seleccionado por encima de otras metas posibles. Esta motivación depende de los valores y motivaciones que el individuo adquiere de su grupo de referencia, como también de las condiciones y situaciones que se presentan en su trabajo.

De esta manera y teniendo claro la importancia de explicar la motivación, para entender de mejor manera el comportamiento humano, algunos autores han desarrollado diversas teorías, entre las cuales tenemos:

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto (1994): Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. Bogotá.

### 2.1.1. Teoría motivacional de Maslow

Maslow citado por Chiavenato (1994), diseñó una teoría de la motivación, basada en la jerarquía de necesidades que influyen y determinan el comportamiento humano. Para este autor, el hombre es una criatura, cuyas necesidades varían y evolucionan en el transcurso de su vida. De esta forma, a medida de que satisface sus necesidades básicas, van surgiendo otras más relevantes y elevadas, que orientan su comportamiento.

Esta teoría motivacional<sup>2</sup>, sugiere que las personas poseen una tendencia innata hacia el crecimiento personal, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los de desarrollo. De esta manera Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las organiza estructuralmente en diferentes grados, de acuerdo a una determinación biológica, es así como las necesidades de déficit se encuentran en la parte más baja, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en la parte más alta de la jerarquía.

Dentro de esta jerarquía, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, la atención se centra en las necesidades del próximo nivel; por lo cual en esta teoría las necesidades inferiores son consideradas como prioritarias, por lo tanto más potentes que las que se encuentran en la parte superior, permitiendo únicamente el conocimiento de las mismas cuando las necesidades inferiores aunque lo haga de modo relativo se logran satisfacer.

De acuerdo a lo anterior, Maslow presenta la siguiente jerarquía:

- Necesidades fisiológicas: la prioridad en cuanto a la satisfacción de necesidades está dada por las necesidades fisiológicas, como son la de alimentarse y mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que estas dejan de existir.
- Necesidades de seguridad: estas necesidades hacen referencia al mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguro, de estabilidad, de tener orden, de protección y de dependencia. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

---

<sup>2</sup>DAVIS, Keith (1993): El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. México D.F.

- Necesidad de amor y de pertinencia: en estas necesidades se pueden clasificar las orientadas de manera social, como la de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común de otros.
- Necesidades de estima: son aquellas que están ligadas a la construcción psicológica de las personas. Maslow divide estas necesidades en dos clases: las que refieren al amor propio y las que refieren a los otros como las necesidades de reputación, condición social y fama.
- Necesidades de desarrollo o autorrealización: estas necesidades dependen del individuo y están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios de satisfacer estas necesidades es el realizar la actividad laboral o vocacional y además hacerlo del modo deseado.

### **2.1.2 Teoría de la motivación higiénica de Herzberg**

Thomas (2001) desarrolla la teoría de la motivación higiénica de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores, en la cual se establece que los factores que generan insatisfacción en los empleados son de naturaleza diferente a los dos que producen satisfacción, considerando de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades, es decir, tiene la necesidad de evitar las situaciones desagradables, pero también la necesidad de crecer emocional e intelectualmente; cada tipo de necesidad por ser diferente en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes, por ello se habla de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

En tal sentido, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo desarrollando dos factores:

1. Factores higiénicos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización): son aquellas condiciones que rodean al individuo cuando se encuentra laborando, es decir son aquellos factores que son manejados por la organización para motivar a sus empleados. Sin embargo, estos factores deben ser manejados de manera equilibrada, pues cuando están en un estado óptimo evitan la insatisfacción, mientras que cuando son precarios generan insatisfacción. Estos factores son:
  - Condiciones de trabajo y comodidad.
  - Políticas de la organización y la administración.
  - Relaciones con el superior.
  - Salarios.
  -

- Estabilidad en el cargo.
  - Relaciones con los compañeros.
2. Factores motivaciones (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí): son todas aquellas condiciones que tienen que ver con el cargo en sí y producen una satisfacción duradera. Al igual que con los anteriores cuando se manejan adecuadamente elevan la satisfacción por el contrario cuando son precarios generan pérdida de satisfacción.

De manera general esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es reflejo del contenido o de las actividades estimulantes del mismo y son llamados factores motivadores, mientras que la insatisfacción en el cargo es reflejo del ambiente, del contexto general del cargo y son llamados factores higiénicos. Por lo tanto si solamente funcionan los factores higiénicos, el empleado no estará ni satisfecho ni motivado, lo mismo ocurre si no se trabajan los motivacionales dejando al empleado insatisfecho, es decir, solo habrá motivación cuando los dos factores estén funcionando adecuadamente.

### **2.1.3 Teoría de las expectativas de Vroom**

La teoría de las expectativas manejada por Vroom (1999), da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan del desempeño esperado de los empleados. Para esta teoría el desempeño esperado de un empleado es el producto de la combinación de tres variables: motivación, capacitación y percepción del rol. La motivación por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede dividirse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo traiga el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (instrumentalidad).

En tal sentido, la motivación se muestra como la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a utilizar para lograr sus metas organizacionales, lo cual va a depender de cuanto valor se le dé a la recompensa ofrecida (a la capacidad del incentivo de satisfacer las necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalizado) que el individuo perciba que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Sin embargo, es necesario entender que una elevada motivación por sí sola no basta para esperar un buen desempeño, otros dos factores entran en juego: la capacitación y el rol. El primero de estos factores hace relación a las habilidades que se le potencializan al individuo para desempeñarse eficiente en su cargo actual; el segundo hace referencia al grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor que es quien mide su desempeño espera de él.

En tal sentido, cuando el individuo le da un alto valor a la recompensa y percibe una alta probabilidad de obtenerla, se da un aumento en la motivación, la cual combinada con una buena capacitación y un adecuado conocimiento del rol, generaría un buen desempeño como resultado esperado. Un cambio en el valor de cualquiera de estas variables produce un descenso en el desempeño esperado.

#### **2.1.4 Teoría de la Equidad de Stacey<sup>3</sup>**

Thomas (2001), desarrolla la teoría de la equidad propuesta por Stacey, el cual pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que los individuos hacen entre su situación laboral actual (aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos de referencia.

Esta teoría se desarrollo entendiendo que cada individuo que se encuentra dentro de una organización brinda a esta ciertos aportes tales como tiempo, experiencia, conocimientos, etc., por los cuales percibe unos resultados como salario y otros beneficios. En tal sentido, los individuos tienden a compara los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. De esta manera si los aportes y resultados propios son iguales a los resultados y aportes de referencia, hay sensación de equidad, en tal situación el individuo se siente motivado buscando un elevado desempeño, pero si por el contrario no hay igualdad entre los aportes y resultados propios con los de referencia, bien sea por que son más altos (sub-retribución) o menores, el individuo ve disminuida su motivación, de esta manera cuando los referentes propios son altos tiende a disminuir sus aportes o incrementar sus resultados o por el contrario si son bajos, tiende a buscar la manera de equilibrar la situación.

Por último según la teoría de la equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

---

<sup>3</sup>THOMAS, Kenneth (2001): Motivación y plenitud 8 horas al día. Editorial Grijalbo. México, D.F.

### **3.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO<sup>4</sup>**

El hombre para sentirse motivado en su trabajo, no solamente busca la compensación económica, hay otros factores que lo motivan como la interacción social, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad, es decir el trabajo no solo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades, sino que proporciona un sentido de importancia ante la sociedad.

De esta manera, Torres (2003) en su investigación, describe dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente de refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca; en la primera el empleado señala conductas de trabajo aplicables a resultados procedentes de fuentes diferentes al trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma) y en la segunda dichos resultados son derivados del trabajo mismo.

Por otra parte Hodgetts (1991), manifiesta que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y la recompensa. Este modelo señala que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas personales (autorrealización) y el nivel de recompensa que el individuo piensa que debe recibir. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se limitan únicamente a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de de esfuerzo que la persona cree indispensable para realizar un trabajo eficiente.

### **3.3 SATISFACCIÓN LABORAL<sup>5</sup>**

Al igual que con la motivación, el estudio de la satisfacción laboral, es vital para las organizaciones, pues permiten saber los efectos que tienen las políticas, normas y procedimientos generales en el personal, así mismo como permite eliminar, corregir o potencializar las políticas de la organización que estén dando resultados en la satisfacción del personal, la cual se evidencia en la actitud positiva frente a la organización. Según Robbins (1995), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un empleado se sienta satisfecho se encuentran:

---

<sup>4</sup>MCGREGOR, Douglas (2001): El factor humano en la organización, Colección Gerencia Organizacional. Ediciones Deusto. Caracas.

<sup>5</sup>DESSLER, Gary (1994): Administración de personal. Editorial Prentice Hall. Sexta edición, México D.F.

trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Por otra parte Locke (1990), define la satisfacción como un estado emocional de carácter positivo que es resultado de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, es decir no se trata de una actitud definida, sino del resultante de varias actitudes específicas que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con este; es así como, la satisfacción laboral, se debe entender como un factor determinante del grado de bienestar que el individuo percibe en su trabajo (Boada y Tous, 1993).

Es por lo anterior, que al hablar de satisfacción en el trabajo, se hace referencia a un conjunto de actitudes hacia el mismo, las cuales abarcan factores concretos (el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De esta manera quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra al contrario actitudes negativas. De ahí que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo obedezca a numerosos factores como el ambiente físico donde se trabaja, el hecho del que el jefe lo llame por su nombre, el sentido de logro que da el trabajo, aplicar los conocimientos, asumir retos, etc.

De acuerdo a la revisión conceptual realizada por Torres (2003) sobre la satisfacción laboral, diversos autores han presentado diferentes teorías que ese puede agrupar en tres grandes enfoques: el primero plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las diferencias percibidas por el individuo entre lo que considera debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como gratificación; el segundo manifiesta que dicha satisfacción es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el resultado obtenido; y el tercero afirma que existen dos tipos de factores motivacionales los específicos al trabajo y los motivadores. Estos tres enfoques se pueden resumir diciendo que:

“La satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo” (Torres, 2003).

En tal sentido, se entiende que existen variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral, es decir situaciones que se presentan en la organización y que facilitan la actitud positiva hacia la misma, es por ello que los empleados prefieren puestos que brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y competencias, que ofrezcan una variedad de tareas y sobre todo que les ofrezcan estímulos intelectuales. Es así como, Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, instaurado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy



probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

“Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción”. (Robbins, 1995).

De acuerdo a lo anterior, se observa como el fondo del trabajo y la situación en que se realizan las funciones influye notoriamente en la satisfacción personal. Sin embargo, no se puede negar la existencia de otros factores de gran influencia como son las características personales del individuo, pues en la satisfacción influyen el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo; estos son factores no pueden ser modificados por la organización, pero dan luces del grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferente grupos de empleados (Shultz, 1991).

Torres (2003) en su investigación al retomar otros autores, afirma que los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras, que van desde la insubordinación hasta la evasión de responsabilidades, las cuales la autora divide en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen de la siguiente manera:

- Abandono: es la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: es la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación, es decir sugerir mejoras, analizar los problemas con los supervisores, etc.
- Lealtad: es la expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore, es decir se confía que la organización haga lo más conveniente.
- Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore, es decir ausentismo y retrasos crónicos.

En este modelo la conducta de abandono y negligencia abarcan la productividad, ausentismo y rotación, al igual que abarca nuevas respuestas al incluir la expresión y lealtad, las cuales son conductas constructivas que les permiten a los

individuos tolerar situaciones desagradables a nivel laboral, permitiéndole seguir en su empleo, al tiempo que considera que está actuando para mejorar la situación (Robbins, 1995).

En tal sentido, queda claro que cuando se evidencia en un grupo o empleado que se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar esta situación es determinar cuáles son las razones de la misma; estas razones pueden ir desde malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el trabajo, etc.; pero no siempre es fácil descubrir las causas de la insatisfacción, pues en ocasiones los empleados muestran una situación como el problema, cuando en realidad es algo diferente lo que les molesta, pero temen expresarlo por miedo a la sanción o a la crítica. En tal sentido, Wexley y otros (1990), proponen un método de asesoría no directiva para manejar de manera individual la insatisfacción respecto al trabajo, afirman que se debe descubrir en primer lugar si la insatisfacción proviene de aspectos del trabajo o tiene origen en aspectos no relacionados con el mismo (problemas personales o familiares), para ello es necesario el apoyo de los mandos medios, quienes deben tratar de conseguir esta información siendo cuidadoso para que el empleado no solo hable del problema, sino que plantee posibles soluciones, haciendo que el empleado se sienta importante y tenga poca posibilidad de ponerse a la defensiva.

Al respecto Pinilla (1982), en su enfoque humanista plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los empleados y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo tanto favorable como desfavorable, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral.

«Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de empleados y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda organización competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo. Dirigir organizaciones es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del empleado y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar organizaciones es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción». (Pinilla, 1982).

Una vez identificado la fuente de la insatisfacción, se pueden utilizar diversos enfoques para enfrentar el problema:

1. Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto esto depende del factor del trabajo que genera la insatisfacción.
2. Transferir a los empleados a otros puestos para obtener mayor armonía entre las características del empleado y las del puesto. También, se puede reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles cabe agregar que esto no funciona en todos los casos.
3. Tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando estos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

## **2.4CLIMA ORGANIZACIONAL <sup>6</sup>**

Hablar de motivación y satisfacción en el trabajo, nos remite de forma directa al clima organizacional; en la medida en que éste influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados tienden a esperar ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones, basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. En tal sentido, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la organización, por lo cual se afirma que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De esta manera, diversos autores han buscado darle una definición al clima organizacional, entre ellos Davis (1993), afirma que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de la organización, haciendo referencia al ambiente de un departamento o a la organización completa.

Por su parte, Chiavenato (1994) conceptúa al clima organizacional, como el ambiente existente entre los miembros de la organización, y se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

---

<sup>6</sup>TORRECILLA, Oscar Donato (2000): Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Texto de trabajo, profesor titular. Departamento de administración UNAD. México.

Por último encontramos a Carlos Méndez (2006), quien enmarcando al clima organizacional en una perspectiva integral lo considera como:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cuál, se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

En tal sentido y teniendo en cuenta las consideraciones realizadas por los diversos autores, podemos afirmar que el clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional, que determina la filosofía y las metas, el liderazgo y el ambiente social en una organización; aspectos que desembocan en un sistema de controles que se relacionan con las actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

Por otro lado, Torrecilla (2000) al trabajar los diversos conceptos de clima organizacional existentes, encuentra características significativas y diversas, entre las cuales están:

- Presenta cierta estabilidad, a pesar de experimentar cambios por situaciones de tipo coyuntural.
- Tiene un alto impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Determina el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Se ve afectado por diversas variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, exceso de control, etc.
- El ausentismo y la rotación excesivos pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

Es así, como el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, en especial los comportamientos manifiestos de sus miembros, permitiendo introducir de esta manera, cambios planificados y dirigidos tanto a las actitudes y conductas de los mismos, como a la estructura organizacional, condicionando de esta manera los niveles de motivación y rendimiento laboral entre otros.

En este mismo sentido, Golcanves (2000) retoma el modelo de las nueve dimensiones propuesto por Litwin y Stinger, el cual busca explicar el clima que se produce en cada organización y que se correlaciona con ciertas propiedades, entre las cuales se tiene:

1. **Estructura:** hace referencia a la percepción que los miembros de la organización, tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
3. **Recompensa:** es la percepción de los miembros sobre la correlación entre la recompensa recibida y el trabajo bien hecho.
4. **Desafío:** hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo (aceptación de riesgos calculados).
5. **Relaciones:** es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización, es decir, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es de esta manera, como queda demostrado que el conocimiento que se tenga sobre el clima de una organización, indica el camino a seguir en cuanto al diseño y planeación de programas encaminados a mejorar los niveles de productividad organizacional; pero esta no es su única función, Torrecilla (2000) desarrolla otras funciones que se le pueden atribuir al clima organizacional, entre ellas:

- **Vinculación:** Lograr que un grupo se comprometa con la tarea.
- **Desobstaculización:** Lograr que los miembros del grupo se sientan útiles al realizar los deberes de rutina y otros requisitos de ese tipo.
- **Espíritu:** Lograr que los miembros se sientan atendidos a nivel de sus necesidades sociales y además gocen del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Satisfacción de necesidades sociales que no están asociadas a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** es una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores (comportamiento administrativo informal).
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha, es decir la administración es medianamente directiva y sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** el comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** hace relación a las opiniones de los empleados acerca de las limitaciones que hay en el grupo (reglas, reglamentos y procedimientos).
- **Responsabilidad:** el sentimiento que permite no estar consultando todas las decisiones, es saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, es decir hacer énfasis mas en el reconocimiento positivo mas que en las sanciones.
- **Riesgo:** sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización (correr riesgos calculados).
- **Cordialidad:** sentimiento de compañerismo que permanece en la atmósfera del grupo de trabajo, haciendo énfasis en lo que quiere cada uno.
- **Apoyo:** ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo. Desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño.

- **Conflicto:** sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, que los problemas sean tratados y no permanezcan escondidos.
- **Identidad:** sentimiento de pertenecer a la organización y ser un miembro valioso del equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia:** grado en que las políticas, procedimientos y normas son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** formalizar explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** la selección se basa en la capacidad y desempeño y no en política, personalidad o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** la manera en que los errores se tratan en una forma de apoyo y aprendizaje.

Una vez, establecida la importancia del clima en la dinámica organizacional, se hace necesario realizar una medición del mismo, por lo cual diversos autores, asesores y consultores han diseñado herramientas, encuestas en su mayoría con las cuales es posible cuantificar por medio de una medición numérica la condición o estado del clima organizacional, algunas de estas herramientas son la encuesta de Remsis Likert, el Tecla, el Imcoc, entre otros.

No obstante, la gran variedad de herramientas diseñadas, todas guardan relación al manejar las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la organización y la gerencia de la organización.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.

## 7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### 2.5 ROTACIÓN LABORAL<sup>7</sup>

Una de las dificultades que se presenta con mayor frecuencia en las organizaciones es la inestabilidad laboral, elemento que propicia situaciones negativas y que puede agudizarse cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de un puesto poco atractivo con baja remuneración, lo cual produce en muchos casos una selección incorrecta de la persona que debe ocupar este puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, bien sea por decisión de la organización pues no es el idóneo para dicho puesto o puede ser por solicitud de la propia persona que decide encontrar un nuevo trabajo que satisfaga sus expectativas; a esta fluctuación se le denomina rotación de personal.

En tal sentido, el término rotación se utiliza para definir la oscilación de personal entre una organización y su ambiente, la cual se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de empleados de la organización, en el curso de cierto tiempo; por lo general el índice se expresa en ciclos mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

La rotación de personal puede ser real o potencial, la primera hace referencia a la salida ejecutada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el empleado ya se ha marchado; el segundo tipo está relacionado con el deseo latente del empleado de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. La oscilación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. Si bien es importante conocer y medir la oscilación real es más importante el estudio de la oscilación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la oscilación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr

---

<sup>7</sup>ARDILA, Rubén (1986): Psicología del trabajo. Editorial Universitaria. Chile



que esos empleados no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Esta oscilación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de empleados en una organización durante un periodo de tiempo. Las salidas pueden obedecer a diferentes causas, las cuales se pueden agrupar de la siguiente forma (Torres, 2003):

- Bajas biológicas (jubilación o pensión y/o muerte del empleado).
- Bajas socialmente necesarias
- Bajas por motivos personales
- Bajas por motivos laborales (dependen de la organización).
- Bajas por decisión de la propia organización.

Sin embargo, es necesario aclarar que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación de conservación, pues si el índice de rotación es muy bajo, se da el estancamiento del personal, pero si es muy alto se presenta demasiada fluidez y se genera inestabilidad.

De esta manera Gestol (1995), afirma que existen varias causas que dan origen a la rotación laboral entre las cuales destaca:

- La relación del contenido del trabajo con los salarios, debido a que cuando esta relación no es equitativa, el empleado tratara de buscar una solución bien sea dentro o fuera de su trabajo.
- Condiciones laborales: cuando el ambiente laborar no es el más adecuado y genera insatisfacción en los empleados.
- El sistema de pago no corresponde al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos sobre todo en trabajos altamente monótonos por su origen manual.
- Sistema de estimulación moral y material vigente en la organización.

De igual manera, este autor manifiesta que existe una serie de fenómenos que se dan dentro de la organización y que tienen influencia directa en la rotación de personal, estos son:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales

- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización.
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- La cultura organizacional de la organización
- La política de reclutamiento y selección de los recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos
- La política disciplinaria de la organización
- Los criterios de evaluación del desempeño y
- El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Es así, como se puede deducir que existen diversos factores que generan la rotación, entre ellos, las relaciones con los jefes, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo; todos estos factores y algunos más dan como resultado el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos. De esta manera, podemos afirmar que de acuerdo a la intencionalidad, la rotación se puede dar de manera voluntaria o involuntaria; la primera hace referencia a la salida del empleado de la organización por voluntad propia; y la segunda se refiere cuando la decisión de la salida de la organización es tomada por esta misma.

De esta manera y teniendo en cuenta que una alta tasa de rotación refleja un bajo índice de efectividad organizacional, es importante determinar los valores reales de este índice, ante lo cual Jiménez (2008) en su artículo propone varias formas de calcular este fenómeno según sea la intencionalidad que la organización tiene para dicha información; la idea se basa en la relación porcentual entre la cantidad de entradas y salidas, y el talento humano disponible en la organización durante cierto tiempo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la plantación de RH.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la organización o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

2. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$$

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2).$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del periodo.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A + D / 2 + R + T) / PE * 100$$

Donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Por otra parte y adicional a los índices de rotación, algunas organizaciones emplean la entrevista de retiro como el medio principal de controlar y medir los resultados de las políticas de recursos humanos que son desarrolladas por la organización, pues esta se convierte en una manera efectiva de detectar las causas de la rotación de personal. Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por la sección, departamento., división o por

cargo, para la mejor localización de los problemas existentes. La entrevista de retiro trata de darle respuesta a los siguientes aspectos:

1. Verificar el motivo básico de desvinculación.
2. Opinión del empleado sobre la organización.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo.
5. Sobre su horario de trabajo.
6. Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
7. Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
8. Sobre su salario.
9. Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.
10. Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado del trabajo.

## **2.6 AUSENTISMO LABORAL**

Otro aspecto que requiere la atención de las organizaciones es el ausentismo o absentismo laboral, el cual al igual que la rotación genera no solo grandes traumatismos y gastos, sino que también influye en el detrimento del clima organizacional, tal como lo afirma Robbins (1995) "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las organizaciones, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas".

El ausentismo laboral según la OIT "La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas". En un sentido más amplio, el ausentismo hace referencia a las ausencias del empleado en momentos que normalmente debería estar laborando. No obstante, en la mayoría de las ocasiones las causas del ausentismo no dependen del propio empleado, sino de la organización, pueden

venir de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de la motivación y estímulo, de las poco adecuadas condiciones de trabajo, de la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente. Por su parte, Balderas (2005) afirma que el ausentismo laboral es un síntoma que revela no solo problemas del empleado, sino también de la organización, convirtiéndose en un factor imposible de prever y que genera confusión, debido a que la logística y planeación organización depende de la disponibilidad del personal.

Balderas (2005), clasifica el ausentismo laboral de la siguiente manera:

- Ausentismo justificado: el que se produce con autorización.
  
- Ausentismo injustificado: las faltas del empleado cuando no avisa o no hay autorización.

Es así como el ausentismo laboral no justificado se convierte en un fenómeno sociológico vinculado de manera directa a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo, haciendo que las condiciones de trabajo en las que se desarrolle el mismo sean consideradas como causas directas (Stoner, 1996).

El ausentismo es particularmente importante desde el punto de vista de sus costos extremos y la dificultad que como problema representa para las organizaciones, frente a esto Stoner (1996), manifiesta que toda organización debe mantener bajo el ausentismo porque es un factor que modifica de gran manera los costos, haciendo imposible alcanzar las metas u objetivos si los empleados no van a trabajar.

"El ausentismo o absentismo, no constituye un síntoma de inquietud social, tan espectacular como las huelgas, pero el volumen del tiempo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior, al del tiempo perdido por causa de los conflictos de trabajo" (Stoner, 1996).

De esta manera, este fenómeno representa un problema no solamente para el empleado sino también para la organización, para el primero se puede generar bajo rendimiento, descensos en el salario, y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la organización sufre de las consecuencias viéndose afectada económicamente, su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros. Es por esto, que tal como lo afirma Robbins (1995), las organizaciones intentan disminuir este fenómeno mediante la satisfacción de ciertas necesidades de los empleados desde el punto de vista organizacional, logrando que el empleado vea con agrado su empleo, lo cual puede implicar retribuciones de tipo económico; no obstante el problema no resulta tan fácil, por lo cual surge la relación hombre – trabajo y hombre – organización con todas sus consecuencias. Sin embargo, es necesario tener claro que el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización.

Por último son diversas las causas que se plantean como fuente del ausentismo laboral, las cuales se pueden dar bien sea de manera justificada o no, sin embargo producen el mismo efecto al generar traumatismo a nivel logístico y operativo en la organización; en este sentido Chiavenato (1994), plantea como principales causas del ausentismo las siguientes:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del empleado a su puesto de trabajo.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la organización.
- Accidentes de trabajo

### 3. MARCO CONTEXTUAL

El grupo empresarial al cual pertenece este Hotel, es una empresa turística que se destaca por ser líder en la industria Hotelera en el negocio de la oferta de sol, playa y diversión en las áreas del Caribe y del Pacífico Centroamericano; con el mejor producto del TODO INCLUIDO, y los mejores precios, como elementos diferenciales.

La Cadena Hotelera cuenta con un Hotel en la ciudad de Cartagena, con instalaciones frente a la playa de Bocagrande, dotado con 280 habitaciones, una piscina para niños y adultos, cinco restaurantes donde sus huéspedes pueden disfrutar de los diferentes platos internacionales y típicos de la región, tres bares y salón para doscientas personas llamado **HOTEL ABC**.

Esta cadena Hotelera cuenta con un modelo de servicio denominado “Todo incluido”, el cual se ha posicionado como líder en el mercado turístico ya que actualmente es la única cadena de Hoteles que maneja este sistema. Este servicio es un paquete vacacional que le da el derecho a la persona que lo adquiera la posibilidad de disfrutar sin límite de todos los servicios con que cuenta el Hotel, tales como alimentos, bebidas, cigarrillos y recreación.<sup>8</sup>

Con todo esto este grupo busca en cada una de sus unidades de negocios, garantizar a sus clientes un excelente y eficiente servicio que supere sus expectativas de descanso, relax, diversión, entretenimiento, conocimiento y curiosidad.

Según lo contemplado en la filosofía empresarial del **HOTEL ABC**

**Visión:** Ser el grupo líder en el negocio de oferta de sol, playa y diversión en las áreas del Caribe y del Pacífico; con los mejores productos en la modalidad “TODO INCLUIDO” y los mejores precios, como elementos diferenciales, con un buen equipo de trabajo para satisfacción de nuestros clientes.

**Misión:** Somos un conglomerado de empresas dedicadas a la generación de valores diferenciales y de beneficios al cliente en la industria turística, desarrollamos globalmente conceptos novedosos y rentables en el negocio Hotelero y de restaurante dentro de una actitud de respeto con el entorno natural y cultural con valores de ética, lealtad y responsabilidad, proporcionando oportunidades económicas y desarrollo en el ámbito donde actuamos.

---

<sup>8</sup>Revista ABSOLUTE Del HotelDecameron. 2006

**Objetivos generales de la organización:** Lograr y mantener un elevado nivel de satisfacción del cliente. Ser eficaces mediante el cumplimiento de los objetivos. Ser eficientes mediante el ahorro en los gastos de los procesos.

**Principios y Valores corporativos:** La imagen es el imán del éxito que ha sido consolidar una gran fuerza humana enfocada a ofrecer siempre un gran servicio a todos nuestros clientes, entrando en una nueva etapa, con una línea gráfica que comunica afecto, confianza, alegría, placer, respeto, ética, lealtad, responsabilidad. ¡Todo al alcance de nuestros Clientes!

**Organización Jerárquica:** manejan un organigrama en forma horizontal en donde el presidente de la compañía es el cargo más alto dentro de la organización ocupado por el dueño de la misma, seguido por el gerente operativo, el contralor y el subgerente operativo., dividiéndose en dos áreas la operativa y la administrativa. (Ver Anexo 1)



#### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se hizo necesario establecer los niveles y áreas en los cuales los empleados del **HOTEL ABC**. Muestran insatisfacción laboral, para ello se diseño una encuesta de satisfacción con cuatro dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales (jefe – compañeros), motivación y reconocimiento y procesos administrativos<sup>9</sup>.

El cuestionario de satisfacción (ver anexos) consta de 39 ítems con una escala tipo Likert de respuesta en 7 rangos que va de “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”, permitiendo de esta manera medir numéricamente las percepciones de los empleados sobre ciertas condiciones y factores en la organización.

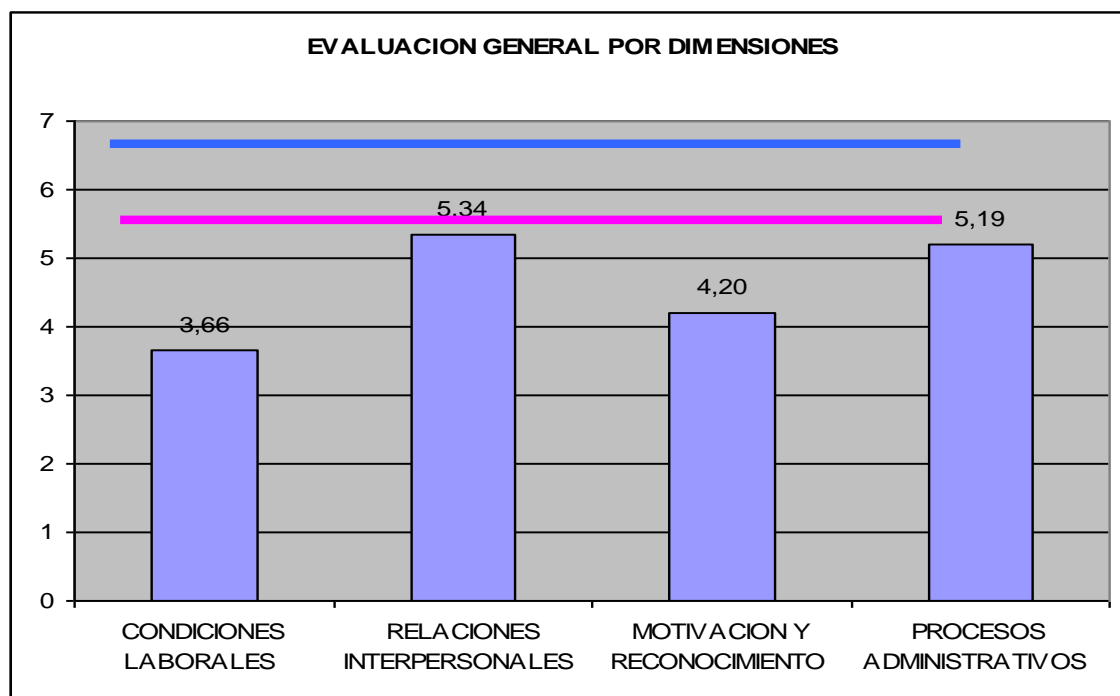
En tal sentido, para el análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, se utilizaron medidas de tendencia central, para de esta manera identificar el comportamiento típico de dimensión. Es así, como a cada variable se le aplicaron formulas estadísticas para obtener el promedio por ítem (ubicación de cada variable en una escala de 1 a7 de acuerdo a las opciones de respuesta), promedio porcentual y el porcentaje individual real con referente a lo esperado (100%).

Teniendo en cuenta lo anterior, la siguiente grafica nos muestra los resultados obtenidos de manera general en la encuesta de satisfacción:

---

<sup>9</sup> Para definir las a dimensiones incluir en la encuesta, se tomo como referencia las teorías sobre satisfacción laboral y otras encuestas manejadas sobre este mismo tema.

**Grafica 2. Evaluación general por Dimensiones.**



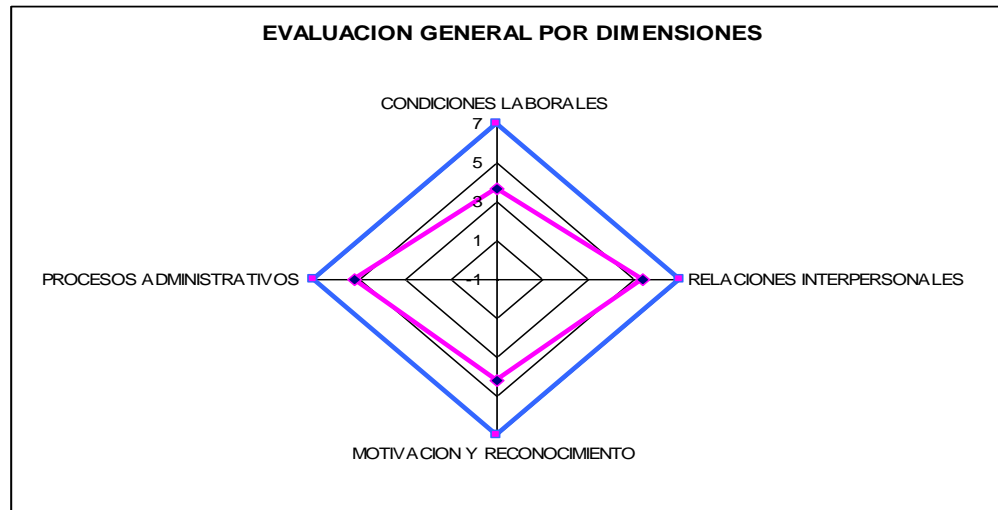
**Fuente: Autores del Trabajo Integrador**

De esta forma en la grafica 2 se puede observar cada una de las dimensiones, las cuales arrojan como resultado general de satisfacción en el **HOTEL ABC** un promedio de 4,6, el cual se encuentra evidentemente alejado del resultado esperado de 7 puntos. Estos resultados, ponen en evidencia la insatisfacción laboral que está afectando a la organización, dejando entrever que es necesario tomar medidas claras que ayuden a frenar la fuga de talento humano y mejorar el clima organizacional.

En tal sentido, se evidencia que son 2 las dimensiones que afectan de forma significativa el promedio general, estas son las condiciones laborales y la motivación y el reconocimiento, las cuales de acuerdo a la teoría higiénica de Herzberg hacen referencia a los factores motivacionales e higiénicos, demostrando que la ausencia de alguno de estos factores genera insatisfacción laboral, lo cual se evidencia claramente en los resultados de la encuesta. Es así, como se demuestra que al no existir condiciones básicas para el desarrollo del trabajo, se ve afectada cualquier otra iniciativa a nivel relacional, de desarrollo o

pertenencia, que se puedan desarrollar como forma de disminuir la rotación y ausentismo, principal evidencia de los altos niveles de insatisfacción que presentan los empleados.

La grafica no. 3, permite evidenciar de manera más clara los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción y la distancia que presenta cada una de las dimensiones conforme al ideal esperado.



### Fuente Autores del Trabajo Integrador

No obstante, estos resultados no solo se asocian a las condiciones propias de la labor como personal de hotelería o las condiciones laborales provistas por la organización, sino que también hacen referencia a las características personales de los empleados (sexo, edad, antigüedad, etc.), las cuales Shultz afirma no pueden ser modificados por la organización, pero pueden dar información sobre el porqué se presenta la insatisfacción en ciertos grupos sociales. La muestra poblacional en la cual se realizó la encuesta se encuentra entre los 25 y 60 años (32%), lleva de 3 a 4 años desempeñándose en cargos relacionados con la hotelería de los cuales han trabajado de 5 a 10 años (45%) en el **HOTEL ABC Y.** (55%) de 10 años en adelante,; esto indica que la población en su mayoría tiene un conocimiento previo por su experiencia en otras organizaciones del mismo sector, lo que hace que las condiciones y demás características que influyen de forma directa en la insatisfacción laboral, sean juzgadas teniendo en cuenta dichas experiencias, por lo cual tal como lo afirma Stacey se tiende a buscar otras opciones laborales (organizaciones de hotelería), con el fin de establecer nuevamente la equidad entre su referente pasado y el momento actual,

empujándolos de esta manera a rotar constantemente, propiciando así que la principal causa de renuncia sea el cambio de organización de turismo<sup>10</sup>.

Por último, queda claridad de que el desempeño laboral y los niveles de satisfacción están relacionados con el valor y reconocimiento que se adquiere por la realización de la tarea, mientras que los bajos niveles en el desempeño y la insatisfacción laboral están directamente relacionados con las condiciones físicas y ambientales del trabajo; Herzberg (1968), afirma que a esto se suma las presiones de nivel interno y externo que tiene el trabajo hotelero.

#### **4.1. DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES**

Uno de los elementos del clima organizacional que más ha afectado los bajos resultados de la encuesta de satisfacción realizada en el **HOTEL ABC.**, son las condiciones de trabajo, las cuales hacen referencia tanto a las condiciones tanto físicas como logísticas que provee la organización para la consecución de la tarea, como a las características propias del trabajo como guarda de seguridad.

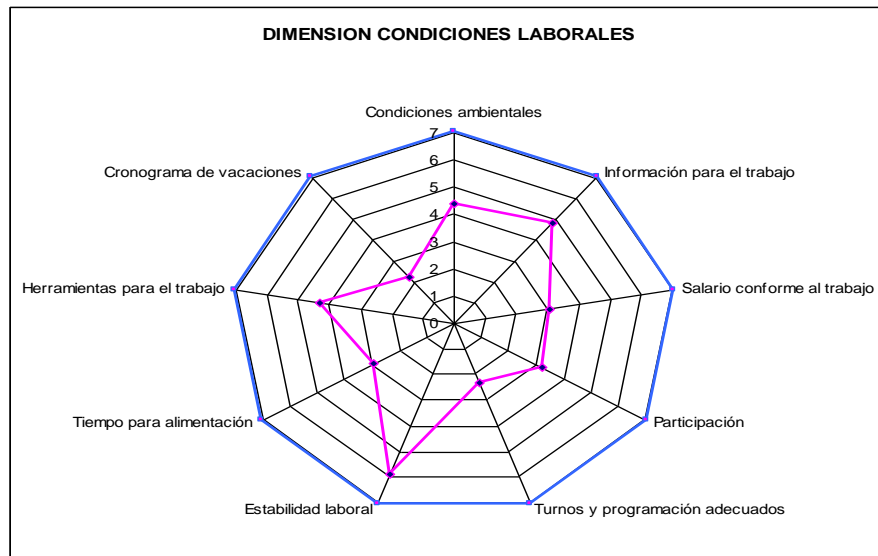
En tal sentido, las condiciones laborales y las dificultades físicas generadas por esta, afectan la continuidad en el desempeño laboral, por las diferentes novedades (enfermedades, retrasos, ausencias), que se presentan cuando el organismo no tiene los suficientes mecanismos de defensa para hacer frente a las dificultades presentadas. Todo esto ocasiona que el desempeño laboral se afecte, en lo que tiene que ver con el cumplimiento sucesivo de las funciones, es decir, tareas secuenciales que se pasan por alto y no tienen la continuidad requerida (anotaciones, bitácoras, minutas, controles de marcación), debido a la constante repetición de las mismas y el desgaste y esfuerzo que requieren.

De esta manera en la grafica no. 4, se puede observar claramente los resultados de la dimensión y de cada una de sus variables, evidenciando que los bajos resultados de la encuesta inician en las condiciones básicas o factores higiénicos – promedio de 3,66 – y se extienden hacia las condiciones de mayor jerarquía como son la motivación, la satisfacción, la autorrealización y el reconocimiento laboral.

---

<sup>10</sup>De acuerdo a las entrevistas de retiro realizadas durante el año 2010, el 45% del personal que se retiro lo hizo para cambiar de empleo.

#### Grafica no. 4. Evaluación dimensión condiciones laborales: lo real vs lo esperado



#### Fuente Autores del Trabajo Integrador

Es así, como la estabilidad laboral es la única de las variables de esta dimensión que cuenta con un promedio aceptable (5,88), dejando entrever que los empleados perciben que la organización les brinda estabilidad en relación a la fluctuación laboral que existe en la actualidad y en especial en el sector de las organizaciones de seguridad. Estos resultados se pueden explicar de acuerdo a las características demográficas de los empleados que participaron en la investigación, pues mas del 50% son mayores de 36 años, edad a partir de la cual de acuerdo a la cultura laboral colombiana las personas tienen mayor dificultad para acceder a la oferta laboral, pues son consideradas “viejas” y poco atractivas para dicho mercado; por lo cual esta misma franja poblacional tiene a buscar mayor estabilidad en sus empleos, así esto implique quedarse en un trabajo con deficiencias en la carga prestaciones y en las oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral.

Otro elemento importante, dentro de las condiciones de trabajo son las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, espacio, etc.), pues forman parte del primer grupo de elementos que condicionan la percepción sobre satisfacción, pues si los empleados no se sienten cómodos a nivel físico es difícil que alcancen niveles altos de motivación y satisfacción laboral. Los bajos resultados alcanzados en la encuesta en la variable condiciones ambientales (4,36), se pueden explicar en las precarias exigencias en cuanto a condiciones

locativas que realiza la organización de seguridad a los clientes al momento de la contratación de un servicio, pues son éstos últimos quienes determinan el espacio físico en el cual se ejecutara la tarea, generando de esta manera que no se tenga en cuenta las condiciones físicas mínimas para la prestación del servicio, pues debido a la alta competencia del sector, si no se toma el servicio por este tipo de falencias, otra organización no tendrá reparo en hacerlo.

De igual manera sucede con las herramientas de trabajo, las cuales de acuerdo a los resultados (4,29), son percibidas como otra falencia por parte del personal, pues si bien la organización de acuerdo a la establecido por la Ley debe suministrar a sus empleados las herramientas que sean necesarias para el desarrollo de la labor, este suministro se ve limitado en la organización a los elementos de tipo personal y no se tiene mayor ingerencia en los elementos y herramientas básicas que se usan día a día en la prestación del servicio, y que se supone deben ser proveídas por el empleador. Es de esta manera, como los empleados empiezan a sentir que no son tenidos en cuenta en las decisiones que se toman sobre la forma y condiciones en que se prestara el servicio – lo cual se evidencia en la baja puntuación ( 3,18) que los empleados le dieron a su participación en dicho aspecto en la encuesta de satisfacción – .

Por otro lado, se encuentra que las variables con resultados mas bajos en la encuesta, son aquellas que tienen que ver con condiciones físicas mínimas como son la alimentación (tiempo para la alimentación: 2,92) y el descanso (turnos y programación: 2,28; cronograma de vacaciones: 2,22); esta situación se puede explicar debido a que la organización dentro del diseño de los turnos y programación que se hace para los diferentes puestos, poca relevancia se le da a los tiempos para la alimentación o el descanso entre la realización de los mismos, dejando como prioridad el tope del horario requerido por el puesto, situación que implica la realización de turnos extendidos (se trabaja 8 días en jornada diurna y 8 días nocturnos antes de acceder al descanso) y horas extras mas allá de las legalmente permitidas.

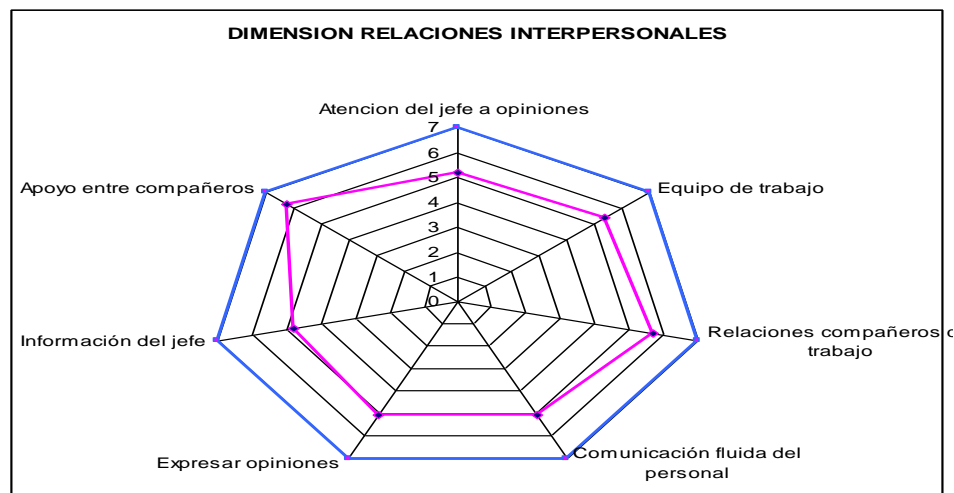
Por último, se encuentra dentro de las variables con bajos niveles en la encuesta, la percepción de los empleados con respecto a la equidad entre el salario que reciben y la calidad y cantidad del trabajo que realizan, variable cuyo promedio fue 3,06, evidenciando de esta manera lo afirmado por Stacey en su teoría de la equidad, pues los empleados en la organización al comparar el salario que reciben teniendo como referente no solo a otras organizaciones del mismo sector, sino con otros puestos de la misma organización disminuyen de forma considerable sus aportes y resultados con relación a la tarea y tienden a buscar diversas excusas para dedicarse a buscar otra fuente de empleo o simplemente faltan a laborar de manera injustificada.

## **4.2. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones personales y laborales constituyen otra de las características que forman parte de las situaciones vividas dentro de cada trabajo; pues el trabajo se convierte en el segundo hogar de cada persona, una de las situaciones sociales que conforman y configuran la vida de cada individuo, por tiempo pasado en él, por la afiliación con los compañeros, etc. Todo este tipo de interacciones requiere de mecanismos de comunicación que permitan crear un ambiente de cooperación, configurando un equipo formado con criterios de amistad y fraternidad en la búsqueda de objetivos grupales plenamente identificables.

Es de esta manera como encontramos a la dimensión relaciones interpersonales, la cual cuenta con el promedio más alto de los resultados obtenidos con 5,34, lo cual se puede observar en la grafica 5:

**Grafica 5. Evaluación dimensión relaciones interpersonales: lo real vs lo esperado.**



**Fuente: Autores del Trabajo Integrador**

Las variables con mayor puntuación, son aquellas que hacen referencia a las relaciones de apoyo y colaboración entre compañeros de trabajo (apoyo entre compañeros: 6,23; equipo de trabajo: 5,33), situación que varía al ascender en la escala jerárquica, evidenciando así que las dificultades a nivel de relación y comunicación se encuentran de los mandos medios hacia arriba, situación que puede estar evidenciada no solo por las características particulares de la organización, sino del hecho de que los empleados se encuentran distribuidos en diversos centros de trabajo, haciendo que el tiempo para establecer relaciones entre los guardas y los mandos medios y administrativos, se limite a situaciones especiales o momentos de trámites administrativos.

Es así, como las relaciones entre compañeros de trabajo (5,67), cuentan con un espacio y momentos limitados, sin embargo se logra una interacción donde se comunican e intercambian ideas y sentimientos no solo referentes al trabajo, sino

también a la vida personal y social de cada uno; debido a la misma división del trabajo, y las condiciones económicas del contrato que especifican cuantos servicios se deben prestar, se generan situaciones donde el contacto entre compañeros esta mediado por radios de comunicación, el momento donde una persona releva a otro para comer, la hora de entrega del puesto entre otros, limitando la retroalimentación y el intercambio de sentimientos, pensamientos e ideas. Estos elementos configuran un sistema enfocado en la tarea,. Pocos son los momentos dedicados a la interacción, a la comunicación personal y no laboral (comunicación fluida: 5,08), pues estos interfieren con la realización de la tarea.

En este sentido, se genera un modelo de organización basada en un criterio económico y mercantil, reunidos para la consecución de un objetivo “prestación de un servicio” y la contraprestación dada por el esfuerzo realizado en la consecución del mismo, estableciendo así una relación formal, contractual sin mecanismos de interacción y comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Las relaciones establecidas en el trabajo configuran un determinado ambiente, estableciendo sistemas de cooperación y retroalimentación, afectando directamente el trabajo y desempeño de un empleado y es que la retroalimentación organización. Estas relaciones, este ambiente hacen parte de un clima organizacional que configuran unos determinadas formas de relacionarse, de asumir el trabajo, enfocar los objetivos de la organización; afectando directamente el desempeño de las personas, la insatisfacción con el trabajo, el bajo compromiso con la organización, no sentirse parte de ésta, han sido algunas de las consecuencias más importantes y determinantes en el desempeño de los empleados de la organización.

### **4.3. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

La motivación y el reconocimiento por la labor desempeñada, son uno de los elementos que mayor importancia han cobrado dentro de la administración del talento humano, al reconocerse que el salario por si solo no es fuente de satisfacción laboral, que por el contrario es necesario satisfacer otros aspectos en la vida laboral de los empleados como su necesidad de reconocimiento, ascenso y desarrollo profesional. En tal sentido encontramos a la dimensión motivación y reconocimiento, la cual cuenta con uno de los promedios más bajos de los resultados obtenidos con 4,20, lo cual se puede observar en la grafica 6:



**Grafica 6. Evaluación dimensión motivación y reconocimiento: lo real vs lo esperado**



**Fuente Autores del Trabajo Integrador**

Es así como se observa de manera clara, que las percepciones que el empleado tiene sobre su desempeño y papel dentro de la organización obtienen puntajes altos (importancia de las funciones: 6,10; satisfacción por el cargo: 5,15); mientras que aquellas variables que hacen relación al reconocimiento que la organización realiza de la labor desempeñada encuentran una percepción baja (reconocimiento por mejora: 3,99; reconocimiento por aportes: 4,47; aceptación sugerencias: 4,47). Estos resultados evidencian que la percepción positiva proviene en su mayoría de la automotivación, es decir, los empleados perciben la importancia que el desempeño de su labor tiene para la consecución de los objetivos organizacionales, lo cual les genera satisfacción al entender su rol en la prestación del servicio y la calidad en el mismo.

En este sentido, Arias D. y Rubio D. (2001) afirman que las personas – incluyendo al trabajador buscan conseguir un trabajo psicológica y mentalmente atractivo, que ponga a prueba las capacidades y cualidades, abriendo la posibilidad de crecimiento personal, ascensos en la estructura operacional de la organización; sin embargo en ocasiones, se encuentran con un trabajo monótono, automatizado, con grandes cargas de trabajo, esfuerzo físico y mental, tiempos y situaciones de

infracarga, donde el individuo no ejercita ni potencializa sus capacidades, generando de esta manera un desequilibrio y baja valoración personal frente a la realización de la tarea y la profesión de vigilante, sumándose a esto una estructura organizacional que impide por criterios de tipo económico, la superación y crecimiento personal (3,28), afectando así el desempeño laboral del trabajador.

De esta manera, se observa como en la organización, las opciones de ascenso o crecimiento dentro de la organización son casi nulos (3,12), en la medida en que éstos se realizan por convocatoria externa y no por promoción. El enriquecimiento de la labor, el reconocimiento por lo realizado, la retroalimentación positiva de las situaciones (4,81), la valoración del esfuerzo del empleado (4,44), hacen la diferencia entre realizar un trabajo con satisfacción, dedicación y compromiso y la realización de un trabajo por cumplimiento y con el único objetivo de recibir un pago por él.

Por otra parte, las expectativas del trabajador (3,87) están estrechamente ligadas con sus motivaciones, su satisfacción, lo que lo impulsa buscar una organización que lo acoja, le de seguridad, le brinde espacios de crecimiento y conocimiento personal, pero encuentran en el caso específico del **HOTEL ABC**. una organización en la cual se tiene menos comunicación con sus supervisores y con la organización en general, reproduciendo de esta manera el modelo impersonal, donde no hay retroalimentación, cooperación y trabajo en equipo, en donde lo único importante es el trabajo.

Por último, uno de los factores que más afecto el resultado general de la dimensión, fueron aquellas variables relacionadas con el componente económico: equidad en los beneficios: 4,15; esfuerzo vs retribución: 3,73 y beneficios económicos: 3,05; permitiendo de esta manera entrever que la percepción de los empleados es que la labor realizada no encuentra la retribución y reconocimiento económico que consideran adecuado para el mismo, y que en muchas ocasiones este es la primer fuente de motivación, que combinada con la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo los impulsa a la rotación o ausentismo laboral. Esta situación se debe en parte a los problemas contractuales que posee la organización, pues la mayoría de los clientes no cumple con la tarifa establecida por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada, haciendo casi imposible el pago de prestaciones económicas establecido por la ley y pactando con el empleado – aunque esto no sea dentro del marco legal – un sueldo “integral” que de acuerdo a los cálculos realizados por la organización cubra medidamente el esfuerzo realizado.

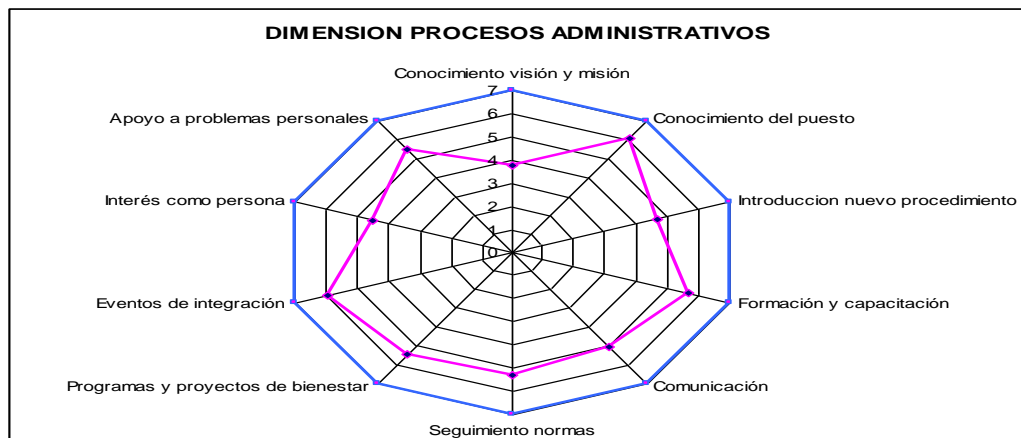
#### **4.4. DIMENSIÓN PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Un elemento poco manejado dentro de las investigaciones sobre la satisfacción laboral es el papel del componente administrativo de la organización, en especial del área de talento humano, dentro de los niveles de insatisfacción y desmotivación, sin embargo esto ha ido cambiando pues cada vez se hace mas

evidente la importancia de establecer dicho papel para generar programas y planes que permitan atraer y retener el talento humano mas idóneo y calificado, gozando de esta manera de una ventaja competitiva real en el mundo de la prestación de los servicios.

En tal sentido encontramos la dimensión procesos administrativos, la cual alcanzo uno de los promedios aceptables dentro de los resultados obtenidos en la encuesta con 5,19, lo cual se puede observar en la grafica no. 7:

**Grafica 7. Evaluación dimensión procesos administrativos: lo real vs lo esperado.**



**Fuente Autores del Trabajo Integrador**

De esta manera, se observa como esta dimensión presenta resultados parejos en la percepción de cada una de las variables, sin embargo nuevamente se presenta un resultado positivo en aquellas variables que hacen referencia al sentimiento del empleado por el trabajo realizado (conocimiento del puesto: 6,12), en contraste con aquellas que refieren a aspectos propios de la organización como el conocimiento de la misión y visión (3,74), situación que permite inferir que las fallas en tal sentido se presentan desde el inicio del vinculo laboral ( proceso de selección e inducción), generando de esta manera que poco sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización y sus objetivos.

En tal sentido, la perspectiva de la cultura organizacional en el **HOTEL ABC** encuentra orientada hacia los procedimientos de operación que garanticen la realización de la tarea, fomentando un ambiente de individualidad donde cada empleado se hace responsable por la realización de sus funciones; situación que se fomenta desde el proceso de selección, donde los empleados nuevos al ingresar es poco el conocimiento que recibe sobre la organización, su visión, misión, diferentes metas, sólo se le asigna un lugar de trabajo, se entrega una dotación y asigna un salario; su proceso de inducción se enfoca en cuáles son las estrategias para hacer un trabajo basado en el cliente.

Es así como esta situación propicia la inexistencia de mecanismos de comunicación entre organización y empleado (introducción nuevo procedimiento: 4,65; comunicación: 5,03), generando una imagen mercantilista, donde se trabaja por un salario y no se fomentan sentimientos de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales; además la consolidación de una imagen parcializada del trabajador, que busca explicar sólo en sus capacidades físicas y emocionales las deficiencias en el trabajo, dejando de lado una mirada integral del individuo, viéndolo como un ser económicamente productivo antes que un ser social y familiar (interés como persona: 4,53), siendo algunas de las características que determinan e influyen en los altos índices de rotación y ausentismo.

Por otro lado, encontramos las variables que hacen referencia a las tareas propias del área de talento humano, y que tuvieron una percepción aceptable con relación a los resultados de la encuesta de satisfacción (seguimiento normas: 5,31; programas y proyectos de bienestar: 5,45; apoyo a problemas personales: 5,50; eventos de integración: 5,95), evidenciando que el papel realizado por esta área no satisface de manera adecuada las necesidades de los empleados, no solo en cuanto a sus necesidades básicas – condiciones de trabajo – sino a sus necesidades de autorrealización y desarrollo; situación que puede obedecer a la falta de programas y políticas basadas en estudios diagnósticos, en los cuales se establezcan las necesidades reales del personal, logrando planificar y potencializar

El talento humano, prestando importancia a los programas de selección, socialización, motivación, formación, reasignación continúa de personas a puestos de trabajo, y el desarrollo de la participación e implantación auténtica de los empleados en la vida organizacional.

Por último, diversas son las explicaciones para el fenómeno de rotación que ocurre en casi todas las organizaciones hoteleras y en especial en el **HOTEL ABC.**, las cuales en muchas ocasiones se deben, a la selección de jóvenes sin experiencia, personas dedicadas a otra rama del mercado de la prestación de servicios, que se encuentran desempleados y que después de un tiempo trabajando, no cumplen con las expectativas económicas, personales y que debido a las características de este tipo de trabajo se interponen en el desarrollo de la vida familiar y social del empleado.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y el establecimiento de las debilidades y aspectos del clima organizacional percibidos como aspectos a mejorar y que pueden ser objeto de intervención, se presenta el siguiente plan de acción, que busca crear una relación entre organización y empleados que vaya más allá de un contrato estrictamente económico y se convierta en una relación de confianza y respeto, para de esta manera mantener un grupo de trabajo comprometido con los objetivos de la organización.

Es necesario aclarar que este proceso de intervención en el clima organizacional, es algo complejo que necesita tiempo, seguimiento, evaluación constante y acompañamiento a las personas involucradas, es decir no existe un tiempo exacto para establecer como necesario para realizar el cambio – aunque cada actividad tenga su tiempo; sin embargo, debe fijarse un tiempo límite en el cual se perciban los resultados de la intervención en el mejoramiento del clima organizacional y el aumento en los niveles de satisfacción laboral, lo cual solo será posible de establecer mediante la realización de una nueva encuesta de satisfacción, la cual se recomienda usar la misma herramienta que en la actual medición con el fin de tener mayor efectividad a la hora del diagnóstico organizacional.

A continuación, se presenta un plan de acción en el cual se describen las estrategias, objetivos, actividades y demás elementos necesarios para la ejecución planes y programas de acuerdo a la realidad organizacional:

**Cuadro1. Plan de mejoramiento de satisfacción laboral**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tareas</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Fortalecimiento programas de beneficio social	Fortalecer el programa de bienestar social para retener el mejor talento humano de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rediseñar el programa de bienestar social con el fin de abarcar mayor número de personal.</li><li>- Sensibilizar al personal para la participación en las</li></ul>	#personas asistentes a las actividades de bienestar / #actividades programadas de bienestar X100%

		<p>actividades de bienestar.</p> <p>-Involucrar a las familias de los empleados en el bienestar social para aumentar los niveles de compromiso y pertenencia y disminuir la rotación.</p>	<p>#personal beneficiado por actividades / #total población de la organización X 100%</p>
<p>Planificación necesidades de personal (mejoramiento proceso de selección)</p>	<p>Cubrir de manera oportuna y con personal calificado las necesidades de personal de la organización</p>	<p>-Crear una red de apoyo con otras organizaciones del sector para contar con un banco de hojas de vida común.</p> <p>-Identificar los puestos de alta rotación para contar con personal disponible para cubrir.</p> <p>- Replantear el manejo que se le esta dando al cronograma de vacaciones y a establecer estadísticas que permitan predecir el comportamiento futuro con respecto a la rotación.</p> <p>-Establecer mejores canales de comunicación con el departamento de operaciones y los supervisores para hacer seguimiento al manejo de personal en cuanto a rotación.</p>	<p>#personal preseleccionado / #vacantes para llenar X 100%</p>

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tareas</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Manejo de puestos críticos	Identificar los puestos críticos para diseñar un programa de sucesión que permita evitar dificultades a futuro en el ámbito de programación.	<p>-Identificar los puestos críticos, es decir los que cuenten con alta rotación.</p> <p>-Diseñar un programa donde se capacite y entrene al personal (ya vinculado) más destacado e idóneo para ocupar los cargos críticos.</p>	<p>#puestos críticos con plan de sucesión / #puestos críticos identificados X 100%</p> <p>#vacantes de puesto crítico cubierta por plan de sucesión / #puestos críticos X 100%</p>
Ajuste de salarios	Aumentar los salarios de los empleados cumpliendo el marco legal	<p>-Sensibilizar a los clientes antiguos sobre la importancia y el impacto social de ajustarse a las tarifas legales.</p> <p>-Vincular a los nuevos clientes con las tarifas dentro del marco legal</p>	<p># Clientes con tarifa plena / # total de clientes X 100%</p> <p>#clientes nuevos con tarifa plena / #total de clientes nuevos X 100%</p>
Fortalecimiento proceso de inducción y entrenamiento.	Fortalecer el proceso de inducción y entrenamiento haciendo énfasis en la planeación estratégica de la organización.	<p>-Diseñar un programa nuevo de entrenamiento donde se incluya al personal.</p> <p>-Acompañar durante todo el proceso de inducción y entrenamiento al nuevo empleado por parte de T.H.</p> <p>- Dar a conocer al personal</p>	<p>#personal en proceso nuevo de entrenamiento / #personal nuevo en la organización X 100%</p> <p>#total empleados que aprobaron</p>

		tanto nuevo como antiguo la planeación estratégica de la organización y hacer énfasis sobre la importancia de este para la consecución de los objetivos organizacionales.	pruebas / total personal capacitado x 100%
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tareas</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Mejoramiento condiciones físicas y logísticas	Mejorar las condiciones físicas y logísticas en las cuales se presta el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a los clientes antiguos sobre la importancia para el desempeño laboral de mejorar las condiciones físicas en las cuales se presta el servicio.</li> <li>- Incluir en las políticas de contratación el cumplimiento de las normas legales en cuanto a horarios de trabajo y salud ocupacional.</li> <li>- Reformulación de la programación y horarios de trabajo de cada puesto para cumplir con las normas legales establecidas.</li> <li>- Fortalecimiento del programa de salud ocupacional, involucrando a los clientes en la planeación y ejecución del mismo.</li> </ul>	<p># Clientes con condiciones físicas adecuadas / # total de clientes X 100%</p> <p>#clientes nuevos con condiciones adecuadas / #total de clientes nuevos X 100%</p>
Mejoramiento de canales de	Mejorar la comunicación	- Afianzar los canales de comunicación	# mejoras dadas por los



comunicación	en todos los niveles de la organización.	<p>institucionales (periodico y comunicaciones internas), dando lugar a la participación en estos de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones periodicas que permitan que el personal exprese de manera directa las recomendaciones y sugerencias para mejorar la calidad en el servicio.</li> <li>- Propiciar actividades de integración de los empleados distintas a lo laboral (torneos deportivos, muestras de arte, etc).</li> <li>- Sensibilizar a los mandos medios sobre su vital papel en la comunicación de la organización.</li> <li>- Transmitir de forma explicita a los empleados los canales y medios de comunicación que pueden usar dentro de la organización.</li> <li>- Comunicar a los empleados la información concerniente a la prestación del servicio.</li> </ul>	<p>empleados aplicadas / #total de sugerencias presentadas por los empleados X 100%</p> <p>#empleados que participan en los canales de comunicación organización / #total de empleados X 100%</p>
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tareas</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Crear planes de reconocimiento y	Reconocer y motivar el buen desempeño de los empleados de la	- Diseñar un programa de compensación y beneficios con normas claras y equidad en su ejecución.	#beneficiados programa de compensación / #total de empleados X

compensación	organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir a los clientes en la ejecución de los programas de reconocimiento y compensación.</li> <li>- Establecer alianzas estratégicas para ofrecer beneficios a los empleados.</li> <li>- Utilizar la modalidad de beneficios extralegales u ocasionales dentro del programa de compensación.</li> <li>- Incluir el desempeño por competencias como herramienta de evaluación de resultados.</li> </ul>	<p>100%</p> <p>#presupuesto y beneficios entregados / #total presupuesto y beneficios X 100%</p>
Seguimiento al personal	Realizar un seguimiento continuo al desempeño del personal logrando identificar fortalezas y debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar la manera de manejar los índices de ausentismo y rotación.</li> <li>- Incluir un acompañamiento al componente social y familiar.</li> <li>- Identificar empleados con alta rotación y ausentismo para realizar seguimiento especial.</li> </ul>	<p>#empleados en programa de seguimiento continuo / #total de empleados X 100%</p>
Consolidar el papel de Talento humano	Realizar las reformas necesarias para consolidar el papel de Talento humano dentro de la dinámica	- Reformular de acuerdo a las necesidades organizacionales las prácticas tradicionales de la administración de Talento Humano: planeación, selección, evaluación para el desarrollo, compensación,	Nivel de satisfacción de los empleados sobre el papel de Talento humano

	organizacional.	entrenamiento y planes de desarrollo.	
--	-----------------	---------------------------------------	--

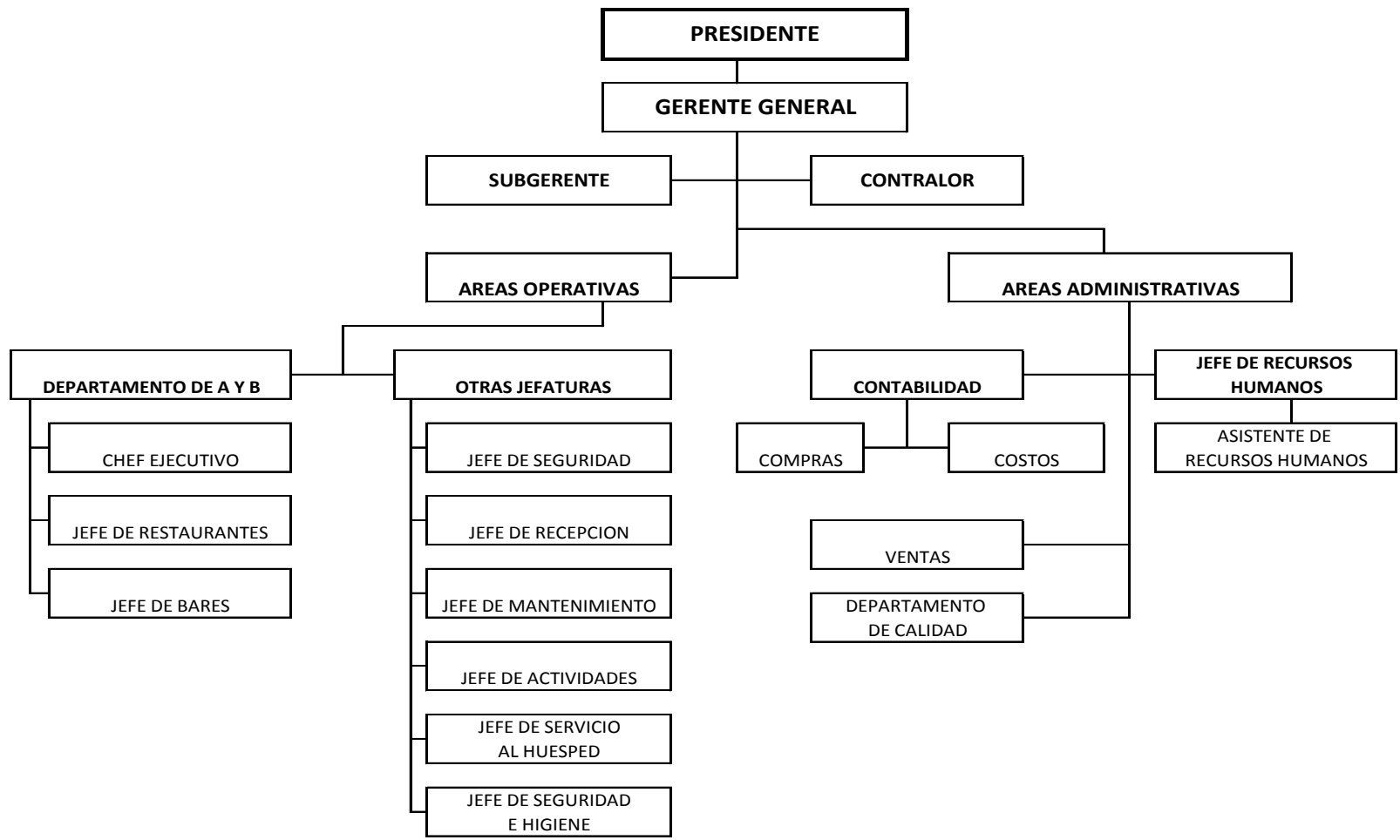
## 6 .CONCLUSIONES

- La insatisfacción laboral tiene diversas formas de evidenciarse en la dinámica organizacional, entre ellas se encuentra la rotación y el ausentismo, los cuales generan mayores dificultades, como el poco sentido de pertinencia e identificación de los empleados con los objetivos organizacionales, haciendo que tenga mayor relevancia la consecución de los intereses individuales, causando el descenso en el desempeño laboral.
- En los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia que para poder hablar de satisfacción laboral, es necesario que tanto las variables básicas – alimentación, descanso, espacio de trabajo – como las de desarrollo y motivación, se encuentren dentro de la percepción positiva de los empleados, pues la ausencia de una de estas es evidencia en los índices de rotación y ausentismo, puesto que un empleado que no se encuentre motivado o satisfecho, presenta menos interés en la tarea asignada y menor compromiso con los objetivos organizacionales.
- La rotación y el ausentismo del personal están influenciados por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y que en la mayoría de los casos pueden ser detectados a tiempo mediante el estudio de las causas manifiestas de insatisfacción y desmotivación, permitiendo tomar las medidas necesarias para reducir la fuga del talento humano.
- El área de talento humano tiene una labor de gran importancia, aportando al mejoramiento del clima organizacional en diversos aspectos y centrándose de manera específica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son la motivación y la satisfacción laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida del empleado, contribuyendo al bienestar integral de los mismos.
- Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de las tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha

producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

- Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral como pudimos observar en los resultados de las encuestas.
- Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.
- También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables..
- Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad.

**ANEXO 1.**  
**ORGANIGRAMA HOTEL ABC**



Fuente: Hotel ABC.

**ANEXO 2.**  
**MODELO ENCUESTA**

		1	2	3	4	5	6	7
N°	PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	MUY DE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	SU JEFE PRESTA ATENCION A SUS OPINIONES							
2	EXISTE APOYO ENTRE SUS COMPANEROS							
3	LA INFORMACION TRANSMITIDA POR SU JEFE ES CLARA Y CONCISA							
4	PUEDE EXPRESAR SUS OPINIONES							
5	FORMAN UN GRAN EQUIPO DE TRABAJO							
6	EXISTE COMUNICACION FLUIDA ENTRE EL PERSONAL							
7	RELACIONES ESTABLES ENTRE LOS COMPANEROS DE TRABAJO							
8	CONDICIONES AMBIENTALES APTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES							
9	INFORMACION CLARA SOBRE FUNCIONES ESTABLECIDAS							
10	SALARIO NIVELADO CON LA CARGA LABORAL							
11	TURNOS Y PROGRAMACION ADECUADA							
12	LA EMPRESA LE BRINDA LA ESTABILIDAD LABORAL ADECUADA							
13	CUENTA CON SUFICIENTE TIEMPO PARA SU ALIMENTACION DE TURNO							
14	CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS PARA PODER CUMPLIR CON SUS FUNCIONES							
15	CRONOGRAMA ESTABLECIDO PREVIAMENTE DE VACACIONES							
16	PARTICIPACION EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA							
17	ESTA SATISFECHO CON SU CARGO							
18	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR MEJORAS							
19	PRESENTA EQUIDAD CON BENEFICIOS							
20	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR APORTES							
21	SE PRESENTAN OPORTUNIDADES DE ASCENSO							
22	PUEDE TENER CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA							
23	HAY BALANCE ENTRE EL ESFUERZO HECHO Y LAS RETRIBUCIONES POR PARTE DE LA EMPRESA							
24	CREE QUE SUS FUNCIONES SON IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA							
25	ACEPTA FACILMENTE SUGERENCIAS							
26	LE PARECE QUE LOS BENEFICIOS ECONOMICOS QUE BRINDA LA EMPRESA SON LOS ADECUADOS							
27	LA INFORMACION SOBRE SU DESEMPEÑO ES LA ADECUADA							
28	SE CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS							
29	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO							
30	SE SIENTE SATISFECHO CON SU CARGO							
31	ESTA DE ACUEDO CON LA VISION Y LA MISION DE LA EMPRESA							
32	LA EMPRESA BRINDA CON APOYO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS PERSONALES							
33	ESTA DE ACUERDO CON LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE BIENESTAR							
34	LE PARECE QUE LAS INTRODUCCIONES SOBRE NUEVOS PROCEDIMIENTOS SON LOS INDICADOS							
35	CREE QUE LA FORMACION Y CAPACITACION BRINDADA POR LA EMPRESA ES LA ADECUADA							
36	CONCOCE 100% SU PUESTO DE TRABAJO							
37	LA EMPRESA MUESTRA INTERES HACIA EL TRABAJADOR COMO PERSONA QUE ES							
38	SIGUE LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA							
39	HAY BUENA COMUNICACION ENTRE AMBAS PARTES							



**ANEXO 3**  
**TABULACION DATOS**

PROCESAMIENTO DE DATOS

ITEM	ATRIBUTO	SUJETO																													PROMEDIO	DEVIACION ESTANDAR	MEDIA ARITMETICA	COEFICIENTE DE VARIACION																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29																															
1	SU JEFE PRESTA ATENCION A SUS OPINIONES	4	80%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	3	60%	4	80%	2	40%	3	60%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	61%	0,25	61%	41%																						
2	EXISTE APOYO ENTRE SUS COMPAÑEROS	4	80%	5	100%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	1	20%	2	40%	3	60%	4	80%	4	80%	2	40%	3	60%	1	20%	4	80%	2	40%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	60%	0,24	60%	40%																
3	LA INFORMACION TRANSMITIDA POR SU JEFE ES CLARA Y CONCISA	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	2	40%	2	40%	1	20%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	66%	0,18	66%	27%										
4	PUEDEN EXPRESAR SUS OPINIONES	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	2	40%	2	40%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	64%	0,15	64%	23%								
5	FORMAN UN GRAN EQUIPO DE TRABAJO	4	80%	5	100%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	1	20%	4	80%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	61%	0,19	61%	31%						
6	EXISTE COMUNICACION FLUIDA ENTRE EL PERSONAL	4	80%	5	100%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	4	80%	2	40%	5	100%	4	80%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	86%	0,16	86%	19%						
7	RELACIONES ESTABLES ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	4	80%	2	40%	5	100%	4	80%	5	100%	5	100%	4	80%	3	60%	3	60%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	4	80%	3	60%	5	100%	83%	0,18	83%	22%						
8	CONDICIONES AMBIENTALES APTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	3	60%	2	40%	3	60%	4	80%	1	20%	2	40%	5	100%	2	40%	1	20%	4	80%	2	40%	1	20%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	1	20%	3	60%	3	60%	51%	0,19	51%	37%						
9	INFORMACION CLARA SOBRE FUNCIONES ESTABLECIDAS	4	80%	4	80%	3	60%	2	40%	4	80%	3	60%	5	100%	2	40%	5	100%	2	40%	2	40%	2	40%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	68%	0,18	68%	27%				
10	SALARIO NIVELADO CON LA CARGA LABORAL	4	80%	4	80%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	2	40%	2	40%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	3	60%	68%	0,15	68%	22%				
11	TURNOS Y PROGRAMACION ADECUADA	4	80%	5	100%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	2	40%	2	40%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	79%	0,18	79%	22%				
12	LA EMPRESA LE BRINDA LA ESTABILIDAD LABORAL ADECUADA	4	80%	5	100%	5	100%	2	40%	4	80%	5	100%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	80%	0,17	80%	21%		
13	CUENTA CON SUFICIENTE TIEMPO PARA SU ALIMENTACION DE TURNO	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	2	40%	3	60%	3	60%	4	80%	3	60%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	72%	0,16	72%	23%				
14	CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS PARA PODER CUMPLIR CON SUS FUNCIONES	4	80%	3	60%	5	100%	2	40%	3	60%	5	100%	2	40%	2	40%	2	40%	4	80%	3	60%	1	20%	5	100%	1	20%	3	60%	3	60%	3	60%	1	20%	5	100%	1	20%	3	60%	3	60%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	65%	0,25	65%	38%				
15	CRONOGRAMA ESTABLECIDO PREVIAMENTE DE VACACIONES	4	80%	4	80%	3	60%	2	40%	4	80%	3	60%	2	40%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	70%	0,16	70%	23%						
16	PARTICIPACION EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	80%	0,12	80%	15%		
17	ESTA SATISFECHO CON SU CARGO	4	80%	5	100%	5	100%	3	60%	5	100%	5	100%	4	80%	2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	88%	0,16	88%	18%						
18	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR MEJORAS	4	80%	5	100%	5	100%	2	40%	4	80%	5	100%	4	80%	1	20%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	79%	0,18	79%	23%				
19	PRESENTA EQUITAD CON BENEFICIOS	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	2	40%	5	100%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	88%	0,14	88%	15%
20	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR APORTES	4	80%	5	100%	4	80%	3	60%	2	40%	4	80%	4	80%	3	60%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	5	100%	4	80%	78%	0,16	78%	21%
21	SE PRESENTAN OPORTUNIDADES DE ASCENSO	3	60%	5	100%	5	100%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	2	40%	5	100%	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	3	60%	5	100%	3	60%	5	100%	3	60%	5	100%	2	40%	4	80%	3	60%	5	100%	5	100%	5	100%	77%	0,22	77%	28%						
22	PUEDEN TENER CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA	3	60%	5	100%	5	100%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	2	40%	1	20%	3	60%	4	80%	1	20%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	5	100%	4	80%	5	100%	5	100%	5	100%	73%	0,25	73%	34%						
23	HAY BALANCE ENTRE EL ESFUERZO HECHO Y LAS RETRIBUCIONES POR PARTE DE LA EMPRESA	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	2	40%	5	100%	2	40%	2	40%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	3	60%	2	40%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	75%	0,20	75%	27%		
24	CREE QUE SUS FUNCIONES SON IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA	4	80%	2	40%	5	100%	2	40%	2	40%	5	100%	1	20%	2	40%	5	100%	3	60%	3	60%	3	60%	1	20%	1	20%	4	80%	5	100%	4	80%	3	60%	5	100%	3	60%	5	100%	2	40%	4	80%	4	80%	2	40%	5	100%	66%	0,27	66%	40%				
25	ACEPTA FACILMENTE SUGERENCIAS	4	80%	5	100%	5	100%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	87%	0,13	87%	15%		
26	LE PARECE QUE LOS BENEFICIOS ECONOMICOS QUE BRINDA LA EMPRESA SON LOS ADECUADOS	4	80%	3	60%	2	40%	3	60%	2	40%	5	100%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	3	60%	4	80%	2	40%	3	60%	5	100%	2	40%	5	100%	3	60%	5	100%	3	60%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	3	60%	2	40%	67%	0,23	67%	35%				
27	LA INFORMACION SOBRE SU DESEMPEÑO ES LA ADECUADA	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	1	20%	2	40%	3	60%	4	80%	1	20%	3	60%	2	40%	2	40%	3	60%	2	40%	1	20%	2	40%	1	20%	2	40%	2	40%	5	100%	4	80%	3	60%	3	60%	55%	0,24	55%	43%						
28	SE CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS	5	100%	3	60%	3	60%	4	80%	2	40%	3	60%	1	20%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	5	100%	3	60%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%	2	40%	2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	3	60%	3	60%	61%	0,20	61%	33%				
29	LA EMPRESA HACE RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO	3	60%	3	60%	3	60%	3	60%	2	40%	3	60%	1	20%	2	40%	3	60%	4	80%	2	40%	4	80%	2	40%	3	60%	2	40%	3	60%	2	40%	3	60%	2	40%	2	40%	2	40%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	3	60%	56%	0,15	56%	26%				
30	SE SIENTE SATISFECHO CON SU CARGO	3	60%	3	60%	4	80%	4	80%	2	40%	3	60%	1	20%	2	40%	5	100%	4	80%	1	20%	1	20%	4	80%	2	40%	4	80%	2	40%	4	80%	5	100%	3	60%	5	100%	2	40%	2	40%	2	40%	4	80%	3	60%	3	60%	4	80%	63%	0,24	63%			



## BIBLIOGRAFIA

- ARDILA, Rubén (1986): Psicología del trabajo. Editorial Universitaria. Chile
- ARIAS G, Fernando (1999): Administración de Personal, Para el alto desempeño. Editorial Trillas. Quinta edición. México D.F.
- BLANK B, León (1990): La administración de organizaciones. Universidad del Valle. Cali.
- BOADA, J. y Tous, J. (1993): Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. . XV (3), 151-166. Revista de Psicología, XV; (3) 151-166. México D.F.
- BORMANN, Ernest G y Howell, W. (1979): La comunicación, Un problema de la organización moderna. Ediciones Deusto. España.
- GESTOL, C Cereijo (1995): Ausentismo laboral. Editorial Interamericana. México, D.F.
- GIBSON, James y otros (2001) : Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. Mc Graw Hill Editores. Santiago de Chile.
- GONCALVES, Alexis (2000): Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). México.
- HALL, Richard H. (1996): "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. New York.
- HELLRIEGEL Don y otros (2004): comportamiento organizacional. Décima edición. Editorial Thomson. México D.F.
- HERSEY, Paul y otros (1998): Administración del comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. MéxicoD.F.
- HERZBERG, Frederick (1968): ¿cómo motiva usted a sus empleados?: Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas. Tomado de: Harvard Business Review. México D.F.
- JIMENEZ, Gabriel (2008): Rotación de personal. Artículo publicado en Monografías.com. México D.F. [consulta: 8 de mayo de 2009].
- REYES, Ponce Agustín (2000): Administración de personal. Editorial Limusa. México, D.F.
- [www.suratep.com](http://www.suratep.com)