

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE
LA EMPRESA DIGITEX INTERNACIONAL SEDE MANIZALES – CALDAS**

MARÍA FERNANDA MEDELLÍN HENAO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MANIZALES
2013

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE
LA EMPRESA DIGITEX INTERNACIONAL SEDE MANIZALES – CALDAS**

MARÍA FERNANDA MEDELLÍN HENAO

Mafe394990@hotmail.com

ASESOR:

EDUARDO BOTERO MANZUR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN
LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE
TALENTO HUMANO
PROYECTO DE CLIMA LABORAL COMO FACTOR HUMANO Y
ORGANIZACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MANIZALES

2013

Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
1. Desarrollo conceptual y teórico	8
1.1 Clima laboral	8
1.2 Motivación organizacional	9
1.3 Frustración en la organización.....	10
1.4 Teoría de Herzberg	11
1.5 Cuestionario MbM	13
1.6 Contextualización de la empresa Digitex internacional	14
2. Presentación de resultados	17
3. Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	31
Anexos	33

Resumen

El presente escrito, hace referencia a la incidencia que tiene la motivación en la alta rotación de personal que presenta la empresa Digitex internacional, siendo este un tema de gran importancia puesto que implica de manera directa tanto a los colaboradores, como a la cultura, productividad y crecimiento económico de la empresa.

Para comprender qué factores motivan a los colaboradores del call center Digitex, se aplicó el test MbM en una muestra representativa de la empresa (campana #728). Así mismo se hizo la comparación y articulación de los resultados, con la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg y el informe de encuestas de salida de la campana # 728; buscando así, definir si influye o no la motivación de los colaboradores en la rotación de personal. De acuerdo con los resultados obtenidos y a la articulación de la información, se confirma que si existe incidencia de la motivación en las tasas de rotación y por tanto se destaca la importancia de intervenir de manera pronta y estratégica al interior de la empresa, buscando así, mayor calidad de vida de los colaboradores y por ende, una mejora sustancial en la calidad del servicio que la empresa presta.

Palabras clave: Motivación, rotación de personal, factores higiénicos de Herzberg, call center.

Abstract

This letter, refers the influence of motivation in high turnover Company having Digitex international, since this is a major issue since it involves directly both employees, as culture, productivity and economic growth of the company. According to the results obtained and the articulation of information.

To understand what factors motivate employees call center Digitex, test was applied MbM in a representative sample of the company (#728). So did the comparison itself and articulation of the results, with the theory of motivators and hygiene factors of Herzberg and exit surveys report both #728; looks for identifying whether or not influences the motivation of employees in staff turnover. Confirms that if influence of motivation on turnover rates and therefore emphasizes the importance to intervene swiftly and strategically within the company.

Keywords: Motivation, rotation of staff, hygienic factors of Herzberg, call center.

Introducción

Teniendo presente que hoy día las empresas juegan un papel importante en el entorno, puesto que contribuyen a la satisfacción de necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad; marcando así mismo pautas para el desarrollo tecnológico y económico de las naciones, surge hoy la propuesta de estudiar la importancia de un ambiente laboral adecuado, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su potencial como principal recurso y donde se reconozca que con su labor aportan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual laboran. Continuando en esta línea de ideas, se logra establecer que a partir del proceso llevado a cabo en la línea de investigación; caracterizado por el análisis y reflexión continuo, se ratifica la importancia del clima laboral adecuado, logrando así, el equilibrio entre la satisfacción de necesidades humanas y organizacionales, es decir, la coexistencia entre gana – gana (gana el personal al poder sentirse cómodo en su lugar de trabajo y poder demostrar lo que es y lo que puede llegar a ser y gana la organización al tener colaboradores satisfechos con su labor, lo cual se observa en la eficiencia, eficacia de trabajo; así como en la economía).

Por otra parte, y en lo que refiere a la empresa Digitex internacional sede Manizales, donde la autora de este escrito realizaba su práctica profesional en el campo organizacional, permitió, iniciar una reflexión constante del por qué en una empresa donde una de las principales funciones del psicólogo implica la selección de personal, existe un alto índice de rotación de personal. A medida en que avanzaba el proceso tanto en la línea de investigación y análogo a esto se vivía la experiencia en el sitio de práctica, surgió la idea, acerca de lo interesante que sería observar e identificar, si la motivación, como uno de los diversos aspectos que integra el tema de clima laboral, influye en los niveles de rotación que la empresa presenta.

Es importante reconocer que cuando se habla de que en la empresa existen altos niveles de rotación, se hace teniendo presente una de las herramientas que además servirá como sustento a dicho escrito (encuestas de salida mensuales de la empresa).

Una vez confirmada la tesis de que la motivación de los colaboradores influye de manera significativa en la rotación de personal de la empresa, puede dicha información explorarse y tenerse como base de nuevas reflexiones en otros contextos.

Teniendo presente lo anterior, se considera oportuno presentar los planteamientos, acerca de la motivación y enfatizar principalmente en la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, que contiene así, elementos que permiten sustentar el cuestionario MbM. Así mismo se considera importante definir, inicialmente lo que es el clima laboral; también, considerar todo aquello que respecta a la empresa Digitex y que además se considera pertinente para dar solidez al ensayo, es decir, qué es y qué hace la empresa Digitex, qué es y cómo se hace un informe de encuestas de salida al interior de la organización.

1. Desarrollo conceptual y teórico

1.1 Clima laboral

Juárez (2012), reconoce que *“El clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional”* (p. 307).

De acuerdo con la anterior idea, y en esta oportunidad retomando a Duque, Orozco & Palacio (2000), puede establecerse que el clima laboral es un término que implica la percepción que tienen los empleados acerca de los elementos culturales, abarcando el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional. García, M (2009), también realiza una apreciación importante con respecto a la definición del clima laboral. Él dice que:

El desempeño en la organización no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo, y a su vez el mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros. (p. 14)

De acuerdo con lo planteado, puede decirse que el clima laboral reconoce a los seres humanos como agentes activos, que nutren y se nutren del ambiente en el trabajo, así mismo, perciben y crean la cultura organizacional. Barrett dice que: *“las empresas están comprendiendo que la única manera de lograr una verdadera ventaja competitiva es a través de su capital humano”*. (p. 7)

Son los colaboradores quienes con su potencial como principal recurso organizacional, contribuyen a crear empresa y al desarrollo y crecimiento que se logre.

Por tanto, es que a través del tiempo se viene haciendo énfasis en el tema de la motivación como elemento fundamental en las empresas y que además contribuye de manera significativa en la generación de un clima laboral cálido.

1.2 Motivación organizacional

Londoño (1994), define la motivación como algo que va más allá de una simple lista de deseos y necesidades *“Por el contrario hay que entenderla como uno de los aspectos más importantes pero más complejos de la psicología industrial humana”*. (p. 1) A partir de la idea expuesta por Londoño, se permite decir que, las empresas comprenden un conjunto de eslabones los cuales se encuentran organizados de manera estratégica y con un fin determinado. Si dicho fin corresponde tan solo a la satisfacción de necesidades de la empresa, el valor y sentido humano se pierde, y con ello el sentido de permanecer y cooperar en la empresa para la consecución de los objetivos tanto empresariales como humanos; es por esto, que si no hay la motivación para el desarrollo humano, tampoco existirá motivación en los colaboradores para satisfacer las necesidades empresariales. Por lo tanto, la idea de Londoño es vista de manera circular, donde el fallo en un holón (considerado como una parte de todo el sistema), implica fallos en el resto de la dinámica empresarial. Es desde esta perspectiva que la motivación es reconocida como más que el cumplimiento de los deseos del colaborador.

Ahora bien, además de afirmar que la motivación es un tema complejo por su circularidad, teniendo presente que además guarda relación directa con el estudio del comportamiento humano, se permite explicar que, la conducta humana está guiada por fuerzas que generan movimiento; dichas fuerzas, surgen a partir de la necesidad que no ha sido satisfecha y que se requiere para lograr el equilibrio homeostático. En otras palabras y como bien lo explica Young, citado por Cofer & Appley (1972), en el libro *Psicología de la motivación – teoría e investigación: la motivación*, *“es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”* (p. 20) . O como lo indica Arias (1978), citado por Londoño en (1988), *“la motivación*

implica factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”
(p. 2).

Lo anterior, permite argumentar que la conducta humana no surge de la nada, sino por el contrario, se da a partir de factores que motivan la acción. Es por esto que la motivación empresarial debe incluir necesariamente la satisfacción de las necesidades humanas, pues de no ser así, se terminará por ser una organización donde sus colaboradores realizan actividades opuestas o diferentes a aquellas que realmente conduzcan al cumplimiento de objetivos empresariales, lo cual, podrá traer consecuencias de alto coste a la empresa. Entre ellas un alto índice de rotación en su personal.

Con anterior, se puede evidenciar aquellas empresas donde la satisfacción de las necesidades se da de manera parcial, lo cual conlleva a que los colaboradores realicen sus funciones por obligación y por la necesidad de subsistir. La posibilidad de sentir disfrute por el trabajo que se realiza, así como el agrado por entregar lo mejor de sí en el trabajo se diluye, quedando la sensación de estar en una organización donde la contribución del colaborador es poco significativa para la empresa y con ello viene la frustración.

1.3 Frustración en la organización

Teniendo presente que la frustración es considerada el contrapuesto de la motivación, Londoño (1994) aporta ideas interesantes al respecto. Entre estas ideas, se encuentra que si bien, ciertas situaciones presentes en el trabajo tales como la estabilidad laboral, compañeros amistosos, buenos jefes, no motivan o incentivan a los colaboradores, si crean un descanso u homeostasis en relación hombre – puesto. De no estar presentes dichas situaciones a nivel laboral, puede producirse insatisfacción, equivalente a la frustración cíclica o continuada.

De acuerdo con lo establecido hasta el momento, es de reconocer que todo el tema de la motivación - frustración y de su relación directa con el comportamiento humano, aunque son diversas las disciplinas que intervienen, la psicología como disciplina científica busca generar aporte desde el asesoramiento y la intervención, a través de todo su rigor científico, intentando así, contribuir de manera significativa al tema de la motivación aplicada al área organizacional. Aunque bien, la psicología ha venido realizando dichos aportes y desde diversas perspectivas, en el presente ensayo, se hará énfasis principalmente en la teoría de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg, pues además de ser innovadora y actualizada, permite una lectura de la realidad en la empresa Digitex clara, concreta y con puntos clave al momento de intervenir.

1.4 Teoría de Herzberg

Chiavenato (2000), habla de la teoría de Herzberg refiriendo que esta, está basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Como complemento a lo que Chiavenato dice, Guillen & Guil (2004) refieren la teoría de Herzberg y dicen que esta teoría también es denominada “de la motivación - higiene”; así mismo mencionan, que el supuesto se basa en que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

1. El factor satisfactor – no satisfacción: influenciado por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, reconocimientos, responsabilidades promociones y el trabajo en sí mismo.
2. El factor insatisfacción - no insatisfacción: depende de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero que reducen la insatisfacción.

López (2005), agrega a la lista de factores motivadores, la realización y el progreso o desarrollo; así mismo, integra algunos de los factores higiénicos como la

política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa.

Lo anterior, da fuerza a la idea respecto a la importancia de la motivación a nivel organizacional y sin desconocer la relevancia que tienen aspectos físicos y estructurales de la empresa. Sin motivación no hay satisfacción, lo cual repercute en la productividad y por tanto en el desarrollo y subsistencia empresarial.

De acuerdo con lo anterior, Londoño (1988) menciona que: “se puede tener todo el equipo físico, todas las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza, el que se ejecute con el máximo de voluntad y eficiencia” (p. 1). Por tanto, tal como lo refiere Dubrin (2003) al hablar sobre la teoría de Herzberg: el trabajador se siente más motivado cuando su paga se combina con un motivador como un trabajo interesante, pues solo la presencia de los factores motivadores conduce a una conducta más vigorosa y positiva.

En otras palabras, Herzberg, dice que es importante proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas. Sin embargo, explica también que otorgar un mayor grado de consideración a estos aspectos no contribuye a mejorar la motivación o el rendimiento; por el contrario, dicho autor estudia las herramientas de que disponen los mandos para aprovechar lo que Maslow denominó motivaciones de orden superior y se centra en concreto en las necesidades de autoestima y de autorrealización. Explica que los trabajos deben ser diseñados tomando en consideración factores como la consecución de objetivos, la responsabilidad, el grado de significado y el reconocimiento (Sashkin, 1986).

El planteamiento que Herzberg propone, da fuerza a la idea de que la motivación implica más que la satisfacción de necesidades básicas, pues estas no motivan y por tanto, aunque son importantes, no se consideran esenciales al momento de mejorar la calidad de vida del colaborador y de que este se sienta bien con lo que hace. Contar solo

con la satisfacción de necesidades higiénicas, conlleva a tener colaboradores inconformes y que poco valoran su trabajo.

1.5 Cuestionario MbM

Con respecto a lo anterior, se han creado cuestionarios, desde los cuales, pueden surgir ideas interesantes, que además, permitan la mejor comprensión del tema que se está planteando.

El cuestionario de Marshall (MbM), fue el seleccionado y aplicado en la empresa Digitex, puesto que se basa en la teoría de la motivación de Maslow y en la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg.

En cuanto a lo que respecta al cuestionario de MbM, se dice que, fue diseñado por Marshall Sashkin en 1986, quien es catedrático de desarrollo de recursos humanos en the George Washington Univesrity.

El cuestionario, consta de una serie de afirmaciones que permiten reflejar lo que la persona piensa sobre su trabajo y la vida laboral. Consta de 20 afirmaciones las cuales son agrupadas en cuatro dimensiones:

1. Necesidad de protección y seguridad: se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.
2. Necesidades sociales y de pertenencia: están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
3. Necesidades de autoestima: se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.
4. Necesidades de autorrealización: se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Cada una de las cuatro escalas del cuestionario MbM, tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas de 20 o más indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el colaborador, entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes, entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. (Sashkin, 1986, p. 3)

De acuerdo con lo planteado y con respecto al cuestionario, puede decirse que esté, además de permitir el surgimiento de ideas facilitadoras de una mejor comprensión del tema: “incidencia de la motivación en la rotación de personal en la empresa Digitex”, logra el análisis más objetivo y argumentado de la situación actual de la empresa. Así mismo, la aplicación del instrumento trasciende la especulación con respecto a la manera de intervenir y facilita contrastar esta con otras fuentes de información; además de que a través de los resultados se arrojan ideas dirigidas a posibles soluciones más eficaces. El cuestionario MbM en particular, teniendo presente que surge a partir de teorías psicológicas como la de Herzberg, facilita el conocimiento de los factores higiénicos y motivacionales satisfechos y por satisfacer en Digitex, además de facilitar a través de los resultados y su análisis, la realización del diagnóstico y posible tratamiento a llevar a cabo en la organización.

1.6 Contextualización de la empresa Digitex internacional

Ahora bien, reconociendo que el cuestionario MbM fue utilizado como fuente de recolección de información en la empresa Digitex, es preciso conocer con mayor precisión el contexto.

Digitex internacional: También conocida como una de la industria de los contact center, fundada en España en 1989. Ahora cuenta con 24 años de experiencia prestando sus servicios e intentando mejorar los procesos de sus clientes en distintos países. Su especialidad es diseñar, operar y optimizar procesos de negocio; buscando incorporar

sistemas para lograr eficiencia y calidad en sus servicios. La empresa opera actualmente en países como España, Chile, México, Colombia, El Salvador, Guatemala y Perú.

Su misión tiene que ver con considerarse socios estratégicos de sus clientes; desarrollando para ellos servicios de externalización de procesos de negocio, operado por equipos de profesionales propios, empleando tecnologías de la información y comunicación con una perspectiva global y de generación sostenible de valor.

Así mismo, su visión tiene que ver con trabajar cada día para ser un referente en el marco de BPQ (externalización de procesos de negocio), dando soluciones de alto valor que respalden los requerimientos de los clientes locales e internacionales, con óptimos estándares de servicio, atención, flexibilidad, y satisfacción de clientes.

Además de lo ya mencionado, es necesario precisar que Digitex Sede Manizales, consta de alrededor de 20 campañas encargadas ya sea de atención al cliente o ventas para la empresa Movistar. Cada una de las campañas se encuentra integrada por una parte operativa (Asesores) y otra de estructura (gerentes de cuenta, jefes de proyecto, responsables de servicio, auditores de calidad, formadores y coordinadores). (<http://www.grupodigitex.com/>)

Teniendo presente que Digitex es una empresa donde sus colaboradores trabajan bajo presión y por rotación de turnos, recolectar la información a través de la aplicación del cuestionario fue difícil, puesto que el tiempo que gastan fuera de sus funciones en horas de trabajo la deben recuperar con horas extras, además de la resistencia por atender a resolver el cuestionario en su tiempo libre. Por tal motivo, se decidió aplicar el cuestionario en una campaña pequeña, donde se lograra aplicar al mayor número posible de colaboradores la encuesta.

Teniendo en cuenta la anterior apreciación, y considerando la teoría de Herzberg, puede realizarse aproximaciones a la realidad de Digitex, es decir, si se observa que los colaboradores deben permanecer la mayor parte del tiempo en sus

puestos de trabajo y se les exige recuperar el tiempo que gasten en actividades diferentes a la realización de sus tareas asignadas, significa que realmente es poco el tiempo que pueden utilizar para la satisfacción de las necesidades sociales y de pertenencia e incluso puede verse afectada la satisfacciones de la necesidad de autoestima, al considerarse el colaborador como fuente de producción más que de relaciones humanas y sociales.

2. Presentación de resultados

Se considera preciso decir que, en Digitex al momento de aplicar la encuesta se intentó romper un poco la rutina de los colaboradores. Es importante decir que, el tipo de estudio que se realizó fue un estudio de caso, donde los colaboradores se reunieron de manera grupal y de cierta forma compartieron sus inquietudes; de esta forma se les permitió cambiar un poco la rutina para compartir inquietudes y respuestas con demás compañeros. La aplicación de la encuesta se realizó a partir de la reunión con el personal de turno; se les explico las instrucciones de la encuesta y se les hizo entrega de las mismas para ser diligenciadas.

La aplicación de la encuesta MbM se llevó a cabo en la campaña # 728, la cual consta de 27 asesores y cuatro integrantes de la estructura. Aunque la intención era aplicar la encuesta al 100% de los asesores, teniendo presente las limitantes ya establecidas, se logró aplicar la encuesta al 85% de los asesores y al 100% de la parte operativa.

A través de la observación directa pudo evidenciarse la preocupación por responder lo más rápido posible a la encuesta para regresar a sus lugares de trabajo, escuchándose rumores tales como *“si no vuelvo rápido al puesto me toca pagar este tiempo y usted sabe que acá nos miden por indicadores”*. Afirmaciones como estas, permite decir que podrían existir falencias en la satisfacción de las necesidades de protección y seguridad, pues se habla del deseo por terminar rápido las labores del día para salir de la empresa, además de sentirse temerosos porque sus indicadores bajen y conlleve al despido de la persona.

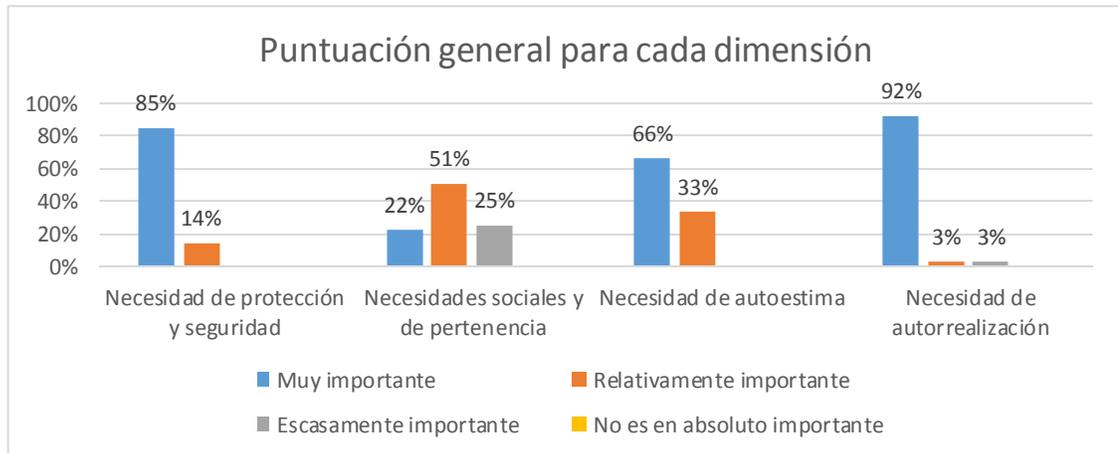
Por otra parte, y considerando otra fuente de información importante, la empresa permitió conocer a la autora del presente ensayo información con respecto al informe de encuestas de salida de Diciembre, Enero y Febrero del año 2013, de la campaña # 728. Igualmente se tomó como punto de comparación campañas como Televentas Chile y CAD ADSL, donde mayor número de personas salieron en los meses establecidos.

A continuación se establece una idea más clara respecto a las campañas mencionadas:

- #728: Campaña que trabaja en atención al cliente Colombiano
- Televentas Chile: Campaña que trabaja para cliente chileno. Especializada en llamar y ofrecer el servicio de telefonía, televisión e internet movistar.
- CAT ADSL: Campaña que trabaja con cliente español, ofreciendo servicio de internet.

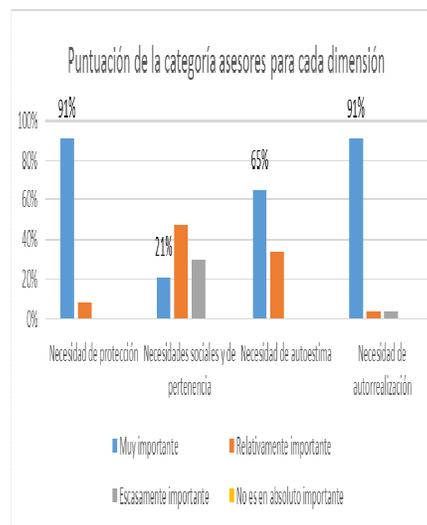
Para mayor comprensión de lo anterior, es necesario definir que el informe mensual de encuestas de salida consiste en un informe detallado, realizado por el psicólogo de la organización, donde se establece a partir de unos formatos de entrevista realizados previamente por quienes se retiran de la empresa, cuantas personas salieron en el mes, motivos por los que se retiraron o fueron retirados además de comentarios, conclusiones y/o sugerencias con respecto a la experiencia vivida en la empresa.

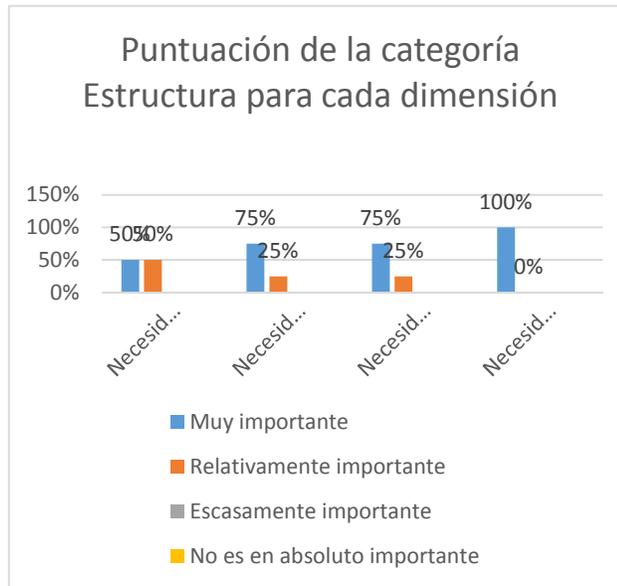
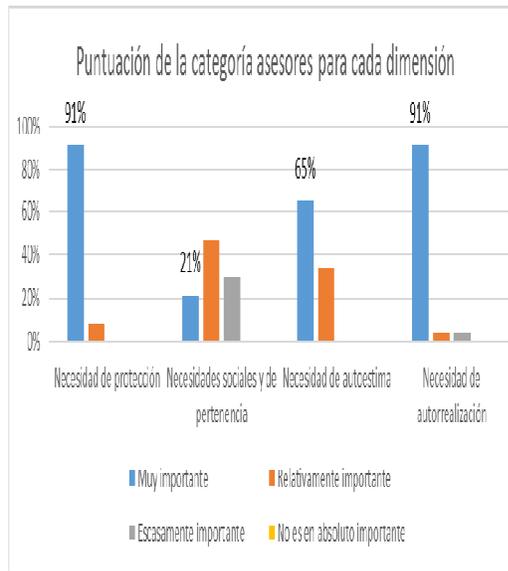
A continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas a los 27 colaboradores de la campaña #728, encontrándose que, si bien todas las categorías son de una u otra manera importantes para la población encuestada, la escala que más significativa es para los colaboradores de la campaña #728, es la necesidad de autorrealización, seguida de otras también importantes como lo son la necesidad de protección y seguridad y la necesidad de autoestima:



Articulándose la información que se expone en la anterior gráfica con la teoría de Herzberg, puede observarse como en la muestra evaluada de la empresa Digitex prevalece una categoría que haría parte de los factores higiénicos y otra de los factores motivadores (necesidad de protección y autorrealización respectivamente). Esto podría estar indicando que son categorías fundamentales para el 91% de los encuestados, tal vez porque hacen parte de la cultura organizacional o también pueden puntuar de manera significativa dado que aún no se encuentran satisfechas o existen falencias en la satisfacción de las mismas.

Por otra parte y observando de manera más específica los resultados arrojados por el cuestionario puede decirse lo siguiente:





Desde la mirada de la teoría de Herzberg, las anteriores gráficas representarían que para la categoría de asesores de la empresa Digitex, continua siendo fundamentales las dimensiones autorrealización. La hipótesis que corresponde a la elección de estas categorías como fundamentales, continúa siendo que, son dimensiones destacadas y que hacen parte de la cultura organizacional, o porque son reconocidas como necesidades sin satisfacer. En cambio, si se observa la gráfica respecto a la categoría estructura puede observarse cierto cambio en la importancia de las dimensiones, es decir, la dimensión

que para esta categoría es fundamental tiene que ver con la necesidad de autorrealización. La hipótesis que la autora del ensayo expone, tiene que ver con la posibilidad de ser una dimensión importante para la categoría estructura, puesto que han logrado ascender de la parte operativa a la parte de estructura, por tanto, es un aspecto siempre presente en sus historia laborales al interior de la empresa así como un logro importante para sus vidas.

A continuación, se expone parte del informe mensual de encuestas de salida, el cual, evidencia las hipótesis anteriormente desarrolladas a partir de los resultados arrojados por las encuestas y la articulación con la teoría de Herzberg:

INFORME MENSUAL DE ENCUESTAS DE SALIDA

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
No certifica	0%	0%	0%				
Faltas injustificadas	0%	0%	0%				
Bajos indicadores	60%	50%	100%	3	1	7	
Llamadas cortas	0%	0%	0%				
Incumplimiento de funciones	40%	50%	0%	2	1		
TOTAL RETIRO FORZOSO	100%	100%	100%	5	2	7	0
Mejor oferta laboral	0%	25%	0%		1		
Incimp. horario	0%	25%	0%		1		
Motivos familiares.	33%	25%	33%	2	1	1	
Cambio residencia.	17%	0%	0%	1			
Incimp. estudios.	0%	0%	33%			1	
Mala relación con Superior	33%	0%	0%	2			
Mala relación compañeros	0%	0%	0%				
Problemas de salud	17%	25%	33%	1	1	1	
Inconf con el cargo	0%	0%	0%				
Inconf con el salario	0%	0%	0%				
Otros	0%	0%	0%				
TOTAL RETIRO VOLUNTARIO	100%	100%	100%	6	4	3	0
TOTAL RETIRO				11	6	10	0

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALIDA FORZOSA	45%	33%	70%	5	2	7	
SALIDA VOLUNTARIA	55%	67%	30%	6	4	3	
TOTAL SALIDAS	100%	100%	100%	11	6	10	

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALIDA ESTRUCTURA FORZOSA	0%	0%	0%			0	
OPERADORES FORZOSA	45%	33%	70%	5	2	7	
SALIDA ESTRUCTURA VOLUNTARIA	0%	0%	0%			0	
OPERADORES VOLUNTARIA	55%	67%	30%	6	4	3	

◀ ▶ ...	FIDE	611	UNF	CHILE MOVIL	CHILE FIJA	TTBO	BO CHILE	#728	TELEVENTAS	...
---------	------	-----	-----	-------------	------------	------	----------	------	------------	-----

Resultado por porcentajes #728		
Diciembre	Enero	Febrero
11 = 40%	6 = 22%	10 = 37%

Entonces, al observar de manera detallada el anterior cuadro y considerarse los motivos de salida por los que mayormente han salido de la empresa los colaboradores de la campaña # 728, puede hacerse la relación de que los bajos indicadores, el incumplimiento de funciones y los problemas de salud, pueden estar directamente relacionados con las dimensiones del cuestionario con mayor porcentaje, pues estas pueden surgir más como la necesidad de sentir que su potencial realmente está siendo aprovechado y desarrollado por la organización, así como la necesidad de mayor estabilidad económica y personal, que aunque este último, no es fuente de motivación según la teoría de Herzberg, si es una necesidad que si no está satisfecha puede llevar a la frustración de la persona.

Intentando dar mayor fuerza a la anterior idea, se anexa al final del ensayo el informe de encuesta de salida, donde muestra que los principales comentarios y sugerencias de dichos colaboradores tienen que ver con que la remuneración no compensa el tiempo y el desgaste físico y mental que tienen en sus puestos de trabajo, así mismo, refieren no haber obtenido una razón válida para haber sido despedidos de su puesto, pues según ellos, tenían mejores indicadores que algunos de sus compañeros que aún continuaban en la campaña. Otro de los comentarios más comunes y que fortalecen la discusión, tienen que ver con la percepción que los colaboradores tienen respecto a los ascensos, pues según el informe y sus respectivos comentarios quienes ascienden de la parte operativa a la parte de estructura lo logran con factores que no tienen que ver con su potencial, sino por preferencias.

Ahora, teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones e intentando hacer más profundo el análisis del informe de encuestas de salida mensual observado anteriormente, se considera oportuno realizar la aclaración con respecto a los resultados

por porcentaje del informe, pues si bien es cierto, los índices de rotación en la campaña # 728 se encuentran en el informe por debajo del 50% en los meses de Diciembre, Enero y Febrero, es importante aclarar que existen campañas donde salió un número mayor de personal, y que al extraer los porcentajes de rotación en estos meses, resulta ser menor que en la campaña # 728. Más específicamente, se está haciendo referencia a las campañas de Televentas Chile y CAT ADSL. Pero ¿Qué factores podrían estar influyendo en que los índices de rotación de personal sea menor en estas campañas, teniendo presente que en los meses Diciembre, Enero y Febrero, salieron más personas de estas campañas que de la campaña # 728?

Teniendo presente la anterior cuestión, es de considerar el número de personas que integran cada campaña, es decir, mientras las campañas CAT ADSL y Televentas Chile manejan alrededor de 150 y 400 colaboradores respectivamente, la campaña # 728 cuenta con 31 colaboradores. Por tanto, el tamaño de cada campaña se considera un aspecto fundamental al momento de establecer en que campañas existe mayor y/o menor rotación de personal. Teniendo presente que si por ejemplo en el mes de Febrero salieron 41 colaboradores CAT ADSL, es decir el 27% de 150 empleados, la rotación estaría por debajo del 50%. Por lo tanto, lo que conlleva a decir que la rotación de personal es alta en la empresa Digitex, no lo define el porcentaje por campañas de personas que han salido de la empresa, sino el porcentaje general de las campañas de la empresa.

Sin embargo, y con relación a lo anterior; al hacer un paneo por el informe de encuestas de salida de las demás campañas, se encuentran conclusiones y sugerencias similares a las planteadas por el informe mensual de la campaña #728. Lo cual, permite decir que, en el interior de la organización se requiere una intervención cuidadosa no solo en los factores motivadores sino también en los higiénicos. En otras palabras y teniendo en cuenta que la teoría de Herzberg recoge elementos de la teoría Masloviana para crear la teoría de los factores motivadores e higiénicos, es preciso decir que, si bien Herzberg afirma que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado, Maslow reafirma lo

dicho con la idea de que las necesidades superiores son activas cuando se satisfacen las inferiores. (Giovannone, 2011). Por tanto, si falta satisfacer necesidades higiénicas no hay pilares para satisfacer las motivacionales y por tal razón surgen diversos fenómenos como la alta tasa de rotación de personal a causa de la frustración. En el caso de Digitex, reflejada en aspectos como los ya mencionados (problemas de salud por somatización del estrés, baja productividad, manejo inadecuado de los implementos de trabajo, problemas laborales que además influyen en las demás esferas de la vida del colaborador, entre otros).

Poner fin a la insatisfacción del colaborador y de la empresa con algunos de ellos, implica por tanto, iniciar por convencerse de que solo *“cuando las personas encuentran sentido a su trabajo, se conectan con niveles más profundos de creatividad y su grado más elevado de productividad”*. (Barret, p. 10) por lo tanto, para lograr éxito en la productividad, así como el generar crecimiento y desarrollo para la empresa, implica un proceso que inicia con garantizar el bienestar general y mayor calidad de vida para los seres humanos que constituyen la organización. Continuando en la misma línea de ideas, podrá preverse que si la producción es buena, igualmente se generan cambios significativos en lo que refiere a tener que rotar personal de manera continua. Como se puede observar la dinámica empresarial implica una serie de eslabones estratégicamente interconectados; de fallar tan solo uno de ellos, los demás pierden su rumbo creando así interferencias en el funcionamiento óptimo de la organización.

A partir de lo ya expuesto, la autora del ensayo, confirma su acuerdo con la idea de que la motivación si influye de manera significativa en la rotación de personal de la empresa Digitex sede Manizales Caldas. Ahora bien, continua vigente la cuestión con respecto al por que en una empresa donde la contribución psicológica es fundamental, principalmente en lo que refiere a seleccionar personal, las tasas de rotación han sido y continúan siendo aspectos a los cuales no se les brinda mayor interés y por tanto *“la cadena”* empresarial continúa fallando. Una vez detectadas las necesidades de la empresa con su respectivo análisis, permite develar que Digitex es una empresa que prioriza a sus clientes, lo cual, se considera un aspecto importante a resaltar, pues

además la idea de crear empresa tiene que ver con mejorar la calidad de vida de la sociedad. La falencia radica en el desbalance existente entre querer prestar un excelente servicio a sus clientes, invirtiendo poco esfuerzo en los recursos que se requieren para el desarrollo de su misión y proyección. Uno de los recursos que de acuerdo al análisis realizado en este ensayo es menos aprovechado a su nivel máximo, es el recurso que poseen los seres humanos que laboran para la organización (recurso humano).

Por tanto, el esfuerzo que han realizado en la organización Digitex por brindar a sus clientes un mejor servicio, tal vez, se ha convertido en un sobreesfuerzo para la empresa, al tener que reinvertir tiempo y dinero en pretender conseguir el personal más capacitado para cumplir con las funciones que el perfil del cargo exige; olvidando que existen estrategias al interior de la empresa que tal vez les acarrearía menos costos y esfuerzo, en vez de estar buscando por fuera, lo que posiblemente tengan en cantidad y calidad dentro de la organización. En otras palabras, la estrategia común en este Call Center, al momento de evaluar desempeño tiene que ver con despedir a quienes no cumplen con sus funciones, perdiéndose de la posibilidad de encontrar en ese ser humano el potencial necesario para contribuir al éxito de la organización. Por otra parte y como se puede observar en los comentarios que se realizan en los informes de encuestas de salida, existen casos donde las personas cumplen de manera adecuada con sus funciones y de hecho contribuyen de manera significativa a la productividad de la empresa pero deciden renunciar dadas las condiciones de la organización; condiciones donde se entremezclan carencias tanto de los factores higiénicos como motivacionales, de la teoría planteada por Herzberg.

Ahora es claro que las altas tasas de rotación de personal en la empresa Digitex internacional Sede Manizales influye se quiera o no en la intención de la organización por prestar a sus clientes un mejor servicio, pues como bien lo dice la visión, se requiere no solo tecnología de punta, sino también un equipo estratégico especializado. Dicho equipo podría lograrse a través de estrategias alternas a cambiar continuamente de personal, por tanto, es aquí, donde se resalta la importancia de implementar estrategias que incluyan al personal allí presente, a través de un modelo de intervención

direccionado hacia la satisfacción de las necesidades tanto higiénicas, como motivacionales.

Es un trabajo que de acuerdo con su análisis promueve el bienestar empresarial y de sus clientes, a partir del bienestar de sus colaboradores. La propuesta de la autora del presente ensayo radica principalmente y como ya se ha venido mencionando, en promover la satisfacción de las necesidades según la teoría de Herzberg que aún se encuentran insatisfechas en los colaboradores de la empresa Digitex internacional sede Manizales Caldas; para ello se requiere de la participación activa tanto de la parte administrativa de la organización como de los operarios. Si se realiza la analogía entre una cadena de holones y el sistema empresarial, se permitirá dimensionar, como solo el trabajo en equipo permitirá considerar otros aspectos aun no tenidos en cuenta (pensar en las necesidades propias y de los demás) generando así, cambios que contribuirán a la proyección empresarial y de igual manera, evitar su decaimiento.

La autora del ensayo, además de proponer el trabajo en equipo a nivel empresarial, plantea que la satisfacción de las necesidades de protección y seguridad, así como la necesidad de autorregulación, implica generar cambios en lo siguiente:

1. Actualización del análisis y descripción de cargos, que permita mayor claridad respecto a lo que se hace en el puesto de trabajo, como se hace y la secuencia que debe seguir el colaborador para cumplir de manera eficiente y eficaz con sus funciones. Esto, con la idea, además de actualizar la descripción de los puestos de trabajo, poder informar con claridad a los colaboradores sobre sus funciones en la empresa, evitando así que la persona se frustre al no conocer aquellas funciones que serán evaluadas para conocer su desempeño.
2. De acuerdo a la complejidad de cada cargo al interior de la empresa, se deberá realizar la actualización de la estructura salarial a través de un método válido y confiable. Es importante reconocer que cuando se trata de dinero, posiblemente será difícil lograr que el colaborador se sienta satisfecho con lo que gana, además teniendo presente que este aspecto, hace parte de los factores higiénicos de Herzberg y por tanto no motiva. Podría tenerse

presente al momento de intervenir, la observación de la periodicidad con que se han venido actualizando la estructura salarial y evaluar minuciosamente que tiene que ver esta, con la inconformidad manifestada en los comentarios más relevantes y reiterados en el informe de encuestas de salida.

3. Teniendo presente lo anterior, se considera que hay que hacer especial énfasis en lo que refiere a la selección científica del personal. Se considera que una vez se tenga claridad respecto al análisis y descripción de cargos, será menos complejo seleccionar el personal que más se acerque a lo que el perfil del cargo requiere, la posibilidad de que las personas se frustren ya sea porque su potencial aun no posea el desarrollo que se requiere para cumplir con los requerimientos del puesto, además de generarle distres por tener que realizar aquello con lo que aún no se siente preparado para hacer, o porque su potencial se ha desarrollado de tal forma, que lo que se le pide hacer se convierte en algo tan básico, que el colaborador llega a sentir que sus capacidades están siendo poco valoradas y aprovechadas en la organización.
4. Otro aspecto importante a intervenir, tiene que ver con la evaluación del desempeño y capacitación integral en la organización. Se considera que se deben realizar cambios en las decisiones que se toman a partir la valoración del desempeño, es decir, despedir continuamente a aquellos que no cumplen con los indicadores esperados o que no están cumpliendo a cabalidad con las funciones. Es aquí donde se hace claridad de que el tiempo de adaptación a la organización es corto, lo cual influye en que los colaboradores se sientan estresados y no logren cumplir con aquello que se les exige, lo cual conlleva a que en la evaluación de desempeño, despidan al personal que menor desempeño a logrado en su labor. Por tanto, la propuesta radica en que los periodos de prueba en los colaboradores se puedan extender un poco más de lo estipulado, así mismo, que algunas de las formaciones que los colaboradores reciben al ingresar a la organización se realicen no solo al momento de inducción, sino después de cada evaluación del desempeño donde se capacite en las falencias que presenta la persona y que además afecta su desempeño en la organización, en vez de despedirlo sin darle la

oportunidad de demostrar su potencial. Esto contribuiría a mitigar el temor continuo que los colaboradores tienen por ser despedidos en cualquier momento de la organización, así mismo, contribuiría a que las personas puedan demostrar aquello que pueden llegar a ser y a hacer en la empresa y por la empresa.

5. Finalmente, la propuesta de intervención incluye, la necesidad de modificar la forma como se ha venido realizando la parte de promoción al colaborador. Evaluar las condiciones que se están teniendo presentes al momento de realizar convocatorias para promover y realizar un comunicado a todos los colaboradores sobre las mismas, buscando así, que los mismos compañeros tengan la posibilidad de postular a la (s) personas que ellos consideran, se acercan más a la solicitud realizada por la organización, es decir, posibilitar la participación más activa de los colaboradores, en la promoción de los mismos.

3. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con las diferentes fuentes de recolección de la información, puede establecerse que si existe relación directa entre la motivación de los colaboradores de la organización Digitex Internacional y los altos niveles de rotación que la empresa presenta. Así mismo, los datos reflejan la necesidad de intervenir en el tema de la motivación en dicha empresa, pues de acuerdo con los resultados obtenidos a través de las encuestas es un tema de interés de los colaboradores y que además surge como respuesta a la necesidad de solventar dichas carencias. Siguiendo la línea de la teoría de Herzberg, puede establecerse, que si bien los factores higiénicos no motivan, al no ser satisfechos frustran; en otras palabras y como bien lo indican Ardila & Ortiz (2013) *“la insatisfacción produce en las personas lo que puede llamarse “síndrome de frustración” con todas sus características patológicas”* (p. 19). Al traer dicha definición al contexto de Digitex, podría considerarse que los bajos indicadores, el manejo inadecuado de los implementos de trabajo, los problemas de salud e incluso los

problemas familiares, surgen como síntomas de la frustración que los colaboradores presentan.

Teniendo en cuenta lo ya establecido, es fundamental decir que un primer momento para lograr a mediano plazo cambios en pro del bienestar de los colaboradores y por tanto de la empresa Digitex, es necesario iniciar un proceso de concientización a la parte directiva, pues de acuerdo con la experiencia se ha estado principalmente enfocados a la parte productiva, disimulando la importancia del bienestar de los colaboradores como estrategia para la eficiencia y eficacia sea realmente de calidad.

Una vez instaurada la idea que el presente ensayo aporta, puede entrarse a crear estrategias para aprovechar de mejor manera los ingresos económicos que la empresa tiene, es decir, el dinero que se invierte en procesos de selección continuo, puede utilizarse en dotar a la empresa y a sus colaboradores de las herramientas necesarias y suficientes para llevar a cabo de manera efectiva sus funciones, así mismo, buscar que las remuneraciones sean adecuadas y debidamente actualizadas de acuerdo con las funciones reales de cada cargo. Así mismo, invertir en programas estratégicos que promuevan el bienestar de las personas que allí trabajan. Programas dirigidos al fortalecimiento de las competencias y que promuevan la percepción de que quienes trabajan allí, pueden ser lo que realmente quieren ser y que su potencial está siendo aprovechado al máximo.

De esta forma, podría trabajarse las principales necesidades demandadas por los colaboradores, así mismo, pueden observarse cambios interesantes en los niveles de satisfacción y de rotación de personal en la organización, Contribuyendo, además del crecimiento y desarrollo de la empresa Digitex; sirviendo como base a la comunidad científica y a nuevas investigaciones con respecto al tema de la incidencia significativa que tiene el tema de la motivación en las organizaciones.

“un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y con conseguir aumentar los niveles de productividad en esta” (Rodríguez, 2005, p. 10)

Si bien, Digitex internacional es una empresa prestadora de servicios y como lo menciona en su misión y visión empresarial, su principal interés tiene que ver con prestar cada vez mejor servicio a sus clientes, para el cumplimiento de ello, debe iniciarse primero un proceso de cambio a nivel interno de la organización, satisfaciendo las necesidades de las que carecen actualmente sus colaboradores; logrando así fortalecer el interés por los seres humanos que allí laboran y reconociéndolos como agentes activos.

Teniendo presente la propuesta de intervención que la autora del ensayo realiza, en pro de generar cambios en las necesidades ya estipuladas, se concluye que la actualización de los puestos de trabajo articulada el reajuste en la estructura salarial, podrán facilitar la selección de personal más objetiva y coherente con el perfil del cargo. Así mismo, realizar una evaluación del desempeño, direccionada a capacitar en aquellas falencias que presenta el personal de la empresa, contribuirá a disminuir la rotación de personal y a modificar la percepción que tienen los colaboradores respecto a su despido injustificado.

Por otra parte, promover la participación activa de los colaboradores en la promoción de puestos de trabajo, contribuirá a aprovechar más su potencial y a que se sientan realmente útiles para la organización.

Es así como la frustración podría reducirse, se generarían cambios significativos en los niveles de estrés de los colaboradores, lo cual también modificaría la manera como está afectando otras áreas del desarrollo de los mismos. A nivel organizacional, disminuirían los bajos indicadores, así como el incumplimiento de la funciones a realizar. La rotación como síntoma, se reduciría, se promovería la satisfacción del colaborador por hacer bien su trabajo, así como por ofrecer lo mejor de sí a una empresa que se preocupa por su bienestar y por promover la calidad de vida de los mismos y se lograría lo que se mencionó con anterioridad, es decir, un gana - gana entre la empresa y sus colaboradores.

Es por tanto, que si se satisfacen las necesidades higiénicas y motivacionales comprendidas en la teoría de Herzberg, los holones del sistema empresarial se reacomodarán en pro de disminuir dificultades como los altos índices de rotación del personal, lográndose la finalidad última de toda empresa exitosa (prestar excelente servicio a sus clientes a través de un equipo especializado y altamente motivado).

Referencias

- Ardila, N. & Ortiz, J. (2013). *Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercado regional Pereira*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Barrett, R. *Liberando el alma de las empresas*. Editorial SMS.
- Cofer, C. & Appley, M. (1972). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. México: Editorial trilla.
- Chiavetano, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Santafé de Bogotá: Editorial Mcgraw – Hil interamericana.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Duque, L., Orozco, M. & Palacio, G. (2000). *Evaluación del clima laboral y propuesta de intervención en la distribuidora playa Armenia*. (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Manizales. Manizales. (3), p. 307.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Colombia.

- Giovannone, P. (2011, Mayo). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: un estudio empírico*. Recuperado del sitio de internet http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2.
- Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill. Madrid.
- Juaárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Práctica clínico – quirúrgica*.
- Londoño. (1988). *La motivación para el trabajo en las personas privadas de la libertad*. Manizales: Fundación universitaria de Manizales.
- Londoño, H. (1996). *Teoría de la sinergia motivacional y su análisis vectorial en la productividad*. Colombia: Edición: centro de ediciones U.M.
- López, J. (2005, Julio). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*. (8), p. 3. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. México D.F.: Editorial Alfaomega.
- Rodriguez, M. & Bonilla, R. (2008). *La motivación en el mundo del trabajo*.
- Sashkin, M. (1996). *Cuestionario Mbm*.

Anexos

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Interpretación de las puntuaciones

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Utilice el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una "x" el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las "x" hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

El formato de encuestas de salida incluye:

A.

1. Fecha de la encuesta de salida
2. Proyecto o campaña en la que se encontraba el colaborador
3. Fecha de ingreso a la campaña
4. Fecha de baja
5. Sede en la que se encontraba laborando
6. Puesto que ocupaba
7. Edad
8. Estado civil
9. N. de hijos
10. Nivel de estudios

B. Motivos de cambio: hace cuánto tiempo estaba pensando dejar Digitex?

1. menos de un mes
2. Entre uno y tres meses
3. entre tres y seis meses
4. más de seis meses
5. no pensaba dejar la empresa

C. Cuáles son los motivos para dejar la empresa:

1. busco un puesto acorde a mis estudios
2. Me han ofrecido un sueldo más elevado
3. incompatibilidad con el horario
4. motivos familiares
5. me cambio de residencia
6. Incompatibilidad con estudios
7. Mala relación con un superior o superiores inmediatos
8. Mala relación con los compañeros
9. Problemas de salud
10. Otros

D. ¿Había trabajado anteriormente en Digitex? ¿Cuántas veces?

E. Satisfacción con la empresa:

¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?. Responda cada uno de los puntos con:

- a. Totalmente satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho
- d. Totalmente insatisfecho
- e. No aplicable

- 1. Salario
- 2. Formación
- 3. Ambiente de trabajo
- 4. Carga de trabajo
- 5. Beneficios adicionales
- 6. Políticas de ascenso
- 7. Reconocimiento
- 8. Trabajo en equipo
- 9. Equipo informático
- 10. Infraestructura
- 11. Aplicativos

F. Comentarios y/o sugerencias:

- 1. ¿cree que su paso por Digitex le aportó algo a la empresa?
- 2. ¿Cree que Digitex le aportó algo a usted?
- 3. ¿Qué pudo haber hecho Digitex para retenerlo?
- 4. ¿Recomendaría a un amigo para trabajar en Digitex?
- 5. ¿Volvería a trabajar en Digitex?

F. ¿Desearía añadir algún comentario, sugerencia o información adicional sobre cualquier aspecto de su paso por la empresa?

G. Nombre-apellido-N. de cedula- N. teléfono

Informe encuestas de salida Diciembre, Enero y Febrero del año 2013 de la campaña CAT ADSL:

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Mejor oferta laboral	17%	22%	28%	3	2	5
Incomp. horario	11%	22%	22%	2	2	4
Motivos familiares.	17%	22%	0%	3	2	
Cambio residencia.	22%	0%	0%	4		
Incomp. estudios.	6%	0%	33%	1		6
Mala relación con Superior	6%	11%	6%	1	1	1
Problemas de salud Salud	11%	11%	6%	2	1	1
Inconf con el salario	11%	0%	0%	2		
Otros	0%	11%	6%		1	1
TOTAL RETIRO VOLUNTARIO	100%	100%	100%	18	9	18
TOTAL RETIRO				26	10	41

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
SALIDA FORZOSA	31%	10%	56%	8	1	23
SALIDA VOLUNTARIA	69%	90%	43,90%	18	9	18
TOTAL SALIDAS	100%	100%	100%	26	10	41

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
SALIDA ESTRUCTURA FORZOSA	0%	0%	0,00%			0
OPERADORES FORZOSA	31%	10%	56,10%	8	1	23
SALIDA ESTRUCTURA VOLUNTARIA	0%	0%	0,00%			0
OPERADORES VOLUNTARIA	69%	90%	43,90%	18	9	18

Resultado por porcentajes		
Diciembre	Enero	Febrero
26 = 17.3%	10 = 6.6%	41 = 27%

Informe encuestas de salida Diciembre, Enero y Febrero del año 2013 de la campaña Televentas Chile:

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
No certifica	6%	0%	0%	1		
Faltas injustificadas	11%	27%	67%	2	6	4
Bajos indicadores	72%	55%	33%	13	12	2
Llamadas cortas	0%	0%	0%			
Incumplimiento de funciones	11%	18%	0%	2	4	
TOTAL RETIRO FORZOSO	100%	100%	100%	18	22	6
Mejor oferta laboral	27%	20%	0%	12	8	
Incomp. horario	14%	0%	0%	6		
Motivos familiares.	18%	5%	0%	8	2	
Cambio residencia.	23%	12%	0%	10	5	
Incomp. estudios.	0%	17%	0%		7	
Mala relación con Superior	7%	2%	0%	3	1	
Mala relación compañeros	0%	0%	0%			
Problemas de salud	7%	17%	0%	3	7	
Inconf con el cargo	2%	22%	0%	1	9	
Inconf con el salario	2%	0%	0%	1		
Otros	0%	5%	100%		2	2
TOTAL RETIRO VOLUNTARIO	100%	100%	100%	44	41	2
TOTAL RETIRO				62	63	8

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
SALIDA FORZOSA	29%	35%	75%	18	22	6
SALIDA VOLUNTARIA	71%	65%	25%	44	41	2
TOTAL SALIDAS	100%	100%	100%	62	63	8

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
SALIDA ESTRUCTURA FORZOSA	0%	0%	0%	0	0	0
OPERADORES FORZOSA	29%	35%	75%	18	22	6
SALIDA ESTRUCTURA VOLUNTARIA	0%	0%	0%	0	0	0
OPERADORES VOLUNTARIA	71%	65%	25%	44	41	2

Resultado por porcentajes		
Diciembre	Enero	Febrero
62 = 15.5 %	63 = 15.75 %	8 = 2 %