



UNIVERSIDAD INSURGENTES

PLANTEL XOLA

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25**

“LA MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA Y SU RELACIÓN CON EL
FENÓMENO DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS EJECUTIVOS
TELEFÓNICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESSIONAL SERVICE
(GRUPO TPS)”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

Presenta C. MONDRAGÓN CHAVARRÍA NANCY

ASESOR: LIC. HUMBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS....

A Dios y a la Virgen, que me
brindaron la fortaleza y sabiduría para
permitirme llegar hasta este momento tan
importante y lograr otra meta más en mi vida
y carrera.

A mis padres Álvaro y Rita, que los
amo y admiro, que siempre me dieron
su cariño, comprensión y apoyo
incondicionalmente durante el desarrollo
de este trabajo. Gracias por cuidarme, guiarme
y enseñarme a luchar para alcanzar mis metas.

A mi adorada hija a quien le dedico
este trabajo, quien es el motivo que me
impulsa a salir adelante y ser cada día mejor.
Te amo Ximena!

A mis hermanos Pablo y Sandra,
por su amor, apoyo y complicidad. Además
de ser mis mejores amigos son la mejor compañía
para compartir esta ilusión, sin ustedes no lo hubiera
logrado, gracias por motivarme. Los amo!

A mi asesor de tesis el Dr. Humberto,
que participo en mi desarrollo profesional
durante mi carrera, sin su ayuda, conocimientos,
paciencia y experiencia no hubiera logrado este sueño
tan importante.

A mi jefe Alfonso Fierro, que es una persona
especial, que me brindo sus conocimientos,
apoyo y ayuda. Gracias porque nunca dudo que
lograría este triunfo.

ÍNDICE

	PÁG.
Resumen	
Introducción	
Capítulo 1. Motivación Laboral Extrínseca	
1.1 Concepto	2
1.2 Ciclo Motivacional	2
1.3 Teorías de la Motivación	4
1.3.1 Teoría de Abraham Maslow	4
1.3.2 Teoría de Douglas Mc Gregor	5
1.3.3 Teoría de la Valencia Expectativa de Victor Vroom	7
1.3.4 Teoría de las Necesidades Secundarias de David Mc Clelland	8
1.3.5 Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke	9
1.3.6 Teoría de las Pulsiones de Hull	9
1.4 Motivación en el Ambiente Laboral	10
1.4.1 Motivación en el Trabajo	10
1.4.2 Propuestas de motivación para un óptimo desempeño laboral	11
1.4.3 El rol del gerente en la motivación	12
1.4.4 Motivación y Satisfacción Laboral	13
1.4.5 Teoría de Motivación-Higiene de Frederick Herzberg	15
a) Motivación Intrínseca	16
b) Motivación Extrínseca	17
1.5 Factores que integran la motivación extrínseca	18
Capítulo 2. Aspectos Generales de la Rotación de Personal	
2.1 Concepto	17
2.2 Características de la Rotación de Personal	17
2.3 Tipos de Rotación de Personal	18
2.4 Factores que influyen en la Rotación de Personal	18
2.5 Técnicas para captar información de los factores generadores de Rotación de Personal	19
2.6 Efectos de la Rotación de Personal	21
2.7 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal	24
2.8 Índice de Rotación de Personal	25

Capítulo 3. Estructura Organizacional de Grupo Telemarketing Profesional Service	
3.1 Nombre Comercial	33
3.2 Domicilio social de la empresa	33
3.3 Objeto Social	33
3.4 Misión	33
3.5 Visión	34
3.6 Servicios	34
3.7 Antecedentes de la empresa	36
3.8 Estructural empresarial	37
3.9 Organigrama general	39
3.10 Valores	40
3.11 Filosofía	40
3.12 Dirección de operaciones	41
3.13 Organigrama de operaciones	42
3.14 Perfil del Puesto de los Ejecutivos de Telemarketing Profesional Service	43
3.15 Procedimiento a seguir por los Ejecutivos Telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service para la realización de la venta	45
3.16 Derechos y Obligaciones para el personal operativo con el cargo de Ejecutivo Telefónico	48
a) Obligaciones	48
b) Derechos	51
3.17 Factores de Motivación Laboral Extrínseca que aplica a Grupo Telemarketing Profesional Service	57
Capítulo 4. Método	
4.1 Planteamiento del Problema	59
4.2 Justificación	59
4.3 Objetivo	59
4.4 Tipo de Investigación	59
4.5 Hipótesis	59
4.6 Variables	60
4.7 Muestra	63
4.8 Muestreo	64
4.9 Escenario	64
4.10 Diseño de Investigación	64
4.11 Procedimiento	64
4.12 Tratamiento Estadístico	65
Capítulo 5. Análisis de Resultados	66
Conclusiones	76
Referencias	
Anexos	

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación cuasi experimental, se analizó la motivación laboral extrínseca y su relación con el fenómeno de rotación de personal de los ejecutivos telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service, por lo que se procedió a investigar los factores que conforman la motivación laboral extrínseca y que induce a que generen una rotación de personal considerable en dicha empresa.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, quedando conformada la muestra por 30 hombres y 30 mujeres, cuyas edades oscilan entre los 19 años y los 23 años. Todos ellos trabajadores de nivel operativo con un mínimo de 1 año en su puesto, laborando en Grupo Telemarketing Profesional Service.

De dicha muestra, el 33% manifestó estar motivado extrínsecamente por medio de los reconocimientos que recibían a través de su superior, posteriormente el 25% de los ejecutivos manifestaron que para ellos es importante el aspecto económico y por último el 20% de la muestra considera elemental el tener un ascenso, es decir, poder escalar a un mejor puesto.

De la misma forma, el 33% registró un elevado índice en querer obtener un mejor sueldo, de dicha muestra se obtuvo un 20% en la dimensión de estudios y un 17% por dificultad con los jefes.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que los ejecutivos telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service presentan un elevado índice en la motivación laboral extrínseca (reconocimiento y aspecto económico) y registran elevados niveles de rotación de personal; en este aspecto, cabe considerar que la empresa en que trabajan los sujetos, no cubre sus expectativas motivacionales y tienden a buscarlas en otra empresa, por lo que se muestra que existe una relación entre la motivación extrínseca y el fenómeno de rotación de personal en los ejecutivos telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se orienta al estudio de la relación que existe entre motivación extrínseca y la rotación de personal en el ámbito laboral. La Motivación Laboral es importante, ya que depende de los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben ser siempre de su trabajo. Por lo que es elemental mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como de los trabajadores.

Por otra parte, la Rotación de Personal se manifiesta mediante los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores de una organización durante un determinado periodo de tiempo. La inestabilidad laboral genera consecuencias negativas para cualquier organización, una de las causas que puede generar la rotación de personal en la organización es la insatisfacción laboral, la cual consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

En este trabajo, esencialmente se analizarán los factores que integran la motivación laboral extrínseca y que influyen en la rotación de personal, para poder determinar si existe una correlación significativa entre la motivación extrínseca y la rotación de personal en el ámbito laboral de los trabajadores de nivel operativo de Telemarketing Profesional Service.

Dicha investigación consta de cuatro capítulos, los cuales quedan designados de la siguiente forma: En el Capítulo 1 denominado: “Motivación Laboral Extrínseca”, hace una introducción a la motivación, su definición, se mencionan las principales teorías motivacionales y la motivación en el ambiente laboral.

En el Capítulo 2 titulado “Aspectos Generales de la Rotación de Personal” Se puntualizará el concepto de rotación de personal, así como las ventajas y desventajas, el índice de rotación, además de los factores y efectos que influyen en dicha rotación de personal dentro de una organización.

Mientras que en el Capítulo 3 subtítulo “Estructura Organizacional de Grupo Telemarketing Profesional Service”, se hablará acerca de los antecedentes, misión, visión, filosofía y valores, así mismo se analiza los factores motivadores de dicha organización.

Respecto al Capítulo 4 designado “Método”, se presenta el método de investigación que se aplicó para poder realizar el presente trabajo de tesis.

Finalmente, cabe resaltar la importancia de analizar la motivación y la rotación de personal en el ámbito laboral, ya que los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos en ello se les aprecia, además de sentirse útiles y seguros en su área de trabajo, por lo que al decidir permanecer en la empresa, habrá poca rotación de personal en la organización.

Grupo Telemarketing Profesional Service, es un equipo altamente motivado y comprometido con los objetivos generales de cada uno de los proyectos, en un ambiente de alta competencia donde el trabajo responsable encuentra siempre las recompensas económicas y el crecimiento profesional que buscan todos sus integrantes, sin embargo, presenta elevados índices de rotación de personal.

CAPÍTULO 1

“MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA”

1.1 CONCEPTO.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas o impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. La motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. (Chiavenato, 2001).

“En lo que concierne a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado:** Existe una casualidad de comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, dichas expresiones sirven para indicar los motivos del comportamiento” (Chiavenato, 2001).

Por lo que puede entenderse como motivación aquellas circunstancias externas o internas que provocan en alguien hacer algo.

1.2 CICLO MOTIVACIONAL.

“El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

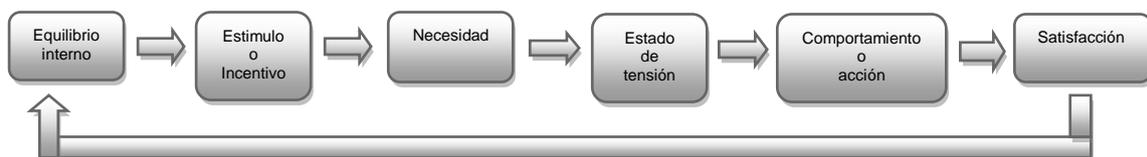
Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión represada (detenida) en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo” (Chiavenato, 2001 y Garibay, 2007).

Etapas del ciclo motivacional.

Según Chiavenato (2001), la motivación puede percibirse como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:



- **Equilibrio interno:** En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo o incentivo:** Aparece un estímulo y genera una necesidad.

- **Necesidad:** Una necesidad insatisfecha, provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso queda lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento o acción:** El comportamiento al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

1.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

1.3.1 Teoría de Abraham Maslow.

Este psicólogo norteamericano postuló que las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. La teoría motivacional de Maslow esta basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas.

Según Maslow “las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan la más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).



- **Necesidades Fisiológicas:** Constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frio o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Dichas necesidades se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Su principal característica es la premura: cuando algunas de ellas no pueden satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

- **Necesidades de Seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Algunas manifestaciones típicas de esta necesidad son: la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, o la búsqueda de un mundo ordenado y previsible.
- **Necesidades Sociales:** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (Fisiológicas y de Seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.
- **Necesidades de Autoestima:** Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluye la seguridad en si mismo, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en si mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.
- **Necesidades de Autorrealización:** Son las necesidades humanas mas elevadas. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona". (Adair, 1992).

1.3.2 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor, psicólogo norteamericano, realizó estudios sobre las actitudes y posiciones de la gerencia respecto a los trabajadores. Desarrollo dos teorías conocidas como:

- **Teoría X:** Donde considera la forma negativa de ver a la gente.
- **Teoría Y:** La cual propone como la base para que el hombre pueda desarrollarse completamente.

La Teoría X, supone que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades, como resultado de su poca ambición y creatividad escasa, ambas consecuencia de una mala motivación y por ello el trabajo se vive y se siente como una actividad desagradable, por lo que no se participa en los problemas y toma de decisiones. Como consecuencia concluye que los hombres son motivados por el dinero, las prestaciones y su seguridad en el trabajo.

La Teoría Y, postula que el hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y responsable, si se es motivado de una manera adecuada. Con esto el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización, esto implica que el hombre tiene menos controles externos, permitiéndole mas iniciativa, que controlara el mismo.

Tabla 1.

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.	Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
El hombre común es, relativamente, poco ambicioso.	La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	El potencial intelectual del ser humano normal esta lejos de ser en su totalidad.

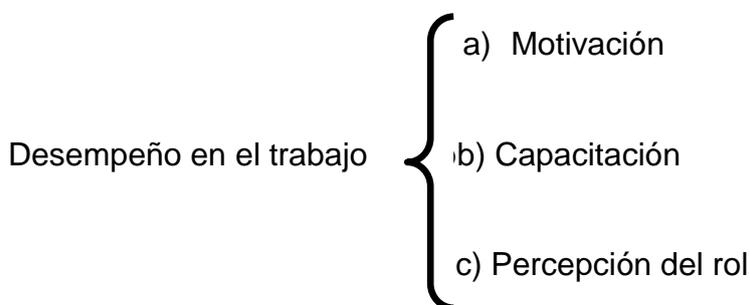
(Chiavenato, 2001).

1.3.3 Teoría de la Valencia Expectativa de Victor Vroom.

El autor Víctor Vroom psicólogo norteamericano, desarrolló una teoría de la motivación que “rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere a la motivación para producir. En cada individuo existen 3 factores que determinan la motivación para producir:

- **Objetivos personales del individuo:** Es la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo.
- **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad:** Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más.
- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad:** Es la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado.

Por consiguiente la Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.



La motivación depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede componerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa. Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida, es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes y de la probabilidad subjetiva que el perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.

En cuanto a la capacitación se refiere, son las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual. Por último mencionaremos a la percepción del rol, que es el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe de hacer y lo que su supervisor, que es quién mide su desempeño, espera de él.” (Chiavenato, 2001).

1.3.4 Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland.

Según McClelland, psicólogo norteamericano un motivo es una fuerte asociación afectiva caracterizada por una anticipación de meta y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor. Es decir, el hombre esta motivado a realizar aquellos actos o a tener aquellos comportamientos que le permitan acercarse a las circunstancias en que experimentó una sensación placentera o evitar aquellas otras en las que experimentó dolor, infelicidad o desagrado. (Genesca, 1977).

La teoría de McClelland, plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de Afiliación (nAf):** Implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
- **Necesidades de logro (nLog):** Incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
- **Necesidades de Poder (nPod):** Implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia algunas esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tiene una altísima motivación al logro mas que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos. (Genesca, 1977).

1.3.5 Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke.

Edwin Locke (referido en Reeve, 2002), manifestó que la teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente que es lo que se desea lograr). Las metas específicas o difíciles despiertan deseos de alcanzarlas (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores:

- **Compromiso con la meta:** Es el grado de aceptación, ya sea por que el individuo participo en su fijación o por que quien la asigno es percibida como creíble y digna de confianza.
- **La eficacia personal:** Es la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta.
- **El tipo de tareas:** Las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla.
- **La cultura nacional:** Es el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad. (Reeve, 2002).

1.3.6 Teoría de las Pulsiones de Hull.

Para Hull, la pulsión consistía en una fuente de energía compuesta por todas las perturbaciones corporales actuales. Las necesidades particulares de comida, agua, sexo, sueño, etc., se suman para constituir una necesidad corporal total. Para Hull, la motivación (la pulsión) tiene una base puramente fisiológica, así que la necesidad corporal era base fundamental de la motivación. La motivación puede predecirse a partir de condiciones antecedentes del ambiente. Con el instinto y con la voluntad, es imposible predecir cuando una persona sería motivada o no. La pulsión era una función monótona creciente de la necesidad corporal total y la necesidad corporal total era una función monótona creciente de las horas de privación. Para Hull las pulsiones primarias son: hambre, sed, sexo, regulación de la temperatura, defecación, orinar, descanso, dormir, actividad, construcción de nido, cuidado de los propios hijos y evitación del dolor.

Una vez que surgió la pulsión, esta energizó el comportamiento, aunque la pulsión energice el comportamiento, no lo dirige. El hábito, no la pulsión dirigen el comportamiento. Los hábitos que guían el comportamiento surgen del aprendizaje y este ocurre como consecuencia del reforzamiento. La investigación de Hull lo indujo a argumentar que si a una respuesta le seguía de inmediato una reducción en la pulsión, ocurría el aprendizaje y el hábito se reforzaba. (Bolles, 2006).

1.4 MOTIVACIÓN EN EL AMBIENTE LABORAL.

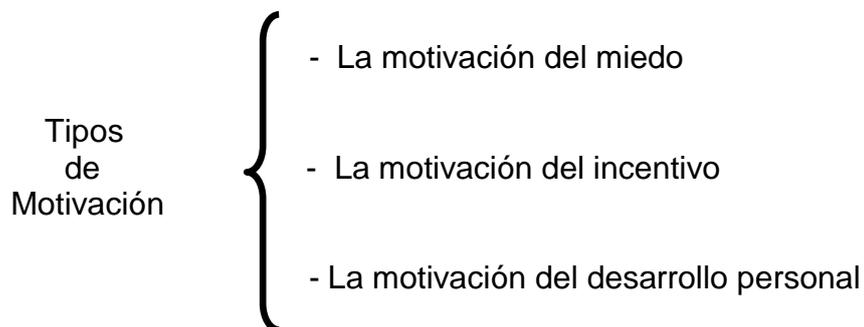
1.4.1 Motivación en el Trabajo.

“El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, es el intento de averiguar a que obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

La conducta motivada en el ambiente laboral se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo o una necesidad.

Aunque no todos los motivos tienen un mismo origen de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas; sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad de psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo” (Rosas, 2008).

Es muy común que los directivos intenten influir con éxito en la motivación de sus empleados de las tres maneras siguientes: utilizando el miedo, los incentivos y/o el desarrollo personal.



Fuente: Bruce y Pepitone, 2002.

A continuación se explicarán cada uno de estos métodos brevemente:

- **“La motivación del miedo:** Suele ser frecuente cuando hay problemas económicos y hay mas trabajadores cualificados que puestos de trabajo disponibles. Cuando los trabajadores son motivados por el miedo, de hecho no están intentando conseguir nada sino que están luchando por evitar perder sus puestos de trabajo. Este sistema de motivación puede funcionar temporalmente y originar un incremento de la productividad organizacional.
- **La motivación del incentivo:** Los directivos ponen algún tipo de incentivo delante de sus empleados, para hacer que estos se muevan hacia delante para conseguirlo. Lo malo de este método es que los empleados querrán seguir teniendo premios para cada una de las tareas que tengan que realizar.
- **La motivación del desarrollo personal:** La oportunidad de desarrollo personal es una de las claves para maximizar la motivación de los empleados. Es una manera de sintonizar con la tendencia humana natural de mirar por nosotros mismos.” (Bruce y Pepitone, 2002).

1.4.2. Propuestas de motivación para un óptimo desempeño laboral.

“La motivación es de suma importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo lo transmite y lo disfruta, cabe mencionar que los motivadores son distintos para cada individuo. A continuación se sugieren algunas recomendaciones, con las que se obtendrán mejoras y beneficios dentro de una organización:

- Determinar las necesidades de cada miembro del personal y buscar su satisfacción, ya que no es posible satisfacer de la misma manera las necesidades de todos debido a las diferencias que imperan entre el personal.
- Proporcionar mejores salarios y mayores beneficios, tales como incentivos económicos, incentivos morales, reconocimientos, premios, vacaciones, bonificaciones, seguros, pensiones, entre otras.
- Mejorar las condiciones de trabajo, como el horario laboral, instalaciones adecuadas o equipos necesarios.
- Otorgar seguridad laboral, es decir el grado de confianza del empleado con respecto a la estabilidad de su trabajo.
- Impulsar al trabajador a alcanzar los objetivos propios y de la empresa.

- Conceder ascensos a los trabajadores que ya laboran en la empresa, evitando la colocación de personal nuevo en puestos que pueden ser desempeñados por sus propios trabajadores.
- Proporcionar capacitación profesional periódicamente dentro de la empresa o fuera de ella.
- Realizar continuamente evaluaciones de desempeño, tomando estas como un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización.
- Establecer tareas que proporcionen satisfacción a los trabajadores. Las responsabilidades deben adaptarse a los intereses y necesidades.
- Pedir la opinión del personal sobre decisiones que puedan afectarles” (Chávez, 2007).

1.4.3 El Rol del Gerente en la Motivación.

“Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento” (Stevenson, 2000).

1.4.4 Motivación y Satisfacción Laboral.

Uno de los objetivos de este apartado es analizar los efectos que la implantación del enriquecimiento del trabajo tiene o puede tener sobre la satisfacción de los trabajadores afectados.

La satisfacción laboral se define como una orientación afectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio trabajo y hacia el mismo. Así diremos que un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando suceda lo contrario diremos que el trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo.

Por lo tanto la variable satisfacción en el trabajo puede tomar valores positivos o negativos, representando sus extremos por las expresiones, sentimientos de gran satisfacción y sentimientos de gran insatisfacción, respectivamente.

Así una persona puede estar satisfecha o insatisfecha con respecto al salario que percibe, a sus superiores, a sus compañeros o al grado de responsabilidad que detenta.

Es evidente que un trabajador puede experimentar un sentimiento global de insatisfacción en el trabajo, a pesar de estar satisfecho con respecto a algunas facetas del mismo, debido a que estas tengan poca importancia para él.

Factores determinantes de la satisfacción laboral.

Es conveniente relacionar tres conceptos de gran importancia en el estudio de la satisfacción en el trabajo, cuales son las características propias del puesto de trabajo, los resultados y las necesidades del trabajador.

“Un puesto de trabajo se caracteriza por una serie de peculiaridades objetivas, como son:

- Contenido y características propias del trabajo que se realiza en determinado puesto, que sea especializado, rutinario, variado, que su ocupante controle o no el ritmo y los métodos.
- Características de la dirección, que el puesto este dirigido autoritaria o participativamente, que los directivos se preocupen o no por los problemas de los trabajadores que lo ocupan, que les den oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Características del sistema de remuneración y valor de la misma.
- Características del grupo de trabajo en el que tal puesto esta inserto.

Estas características, dan lugar a que el trabajador obtenga, como consecuencia de ocupar y realizar el trabajo propio de dicho puesto, determinados resultados. Estos pueden ser de diversa índole: intrínsecos o extrínsecos, de carácter positivo o negativo. Así, puede obtener una remuneración, fatiga física o intelectual, aburrimiento, sentimientos de éxito o fracaso, contacto o amistad con otras personas, una promoción, etc. Tales resultados determinan el que el trabajador satisfaga o no algunas necesidades a cierto nivel.

Así, una determinada característica (trabajo complejo y variado), puede ser causa, de resultados de carácter positivo (sentimiento de éxito) y en otros, de carácter negativo (sentimiento de fracaso).

La productividad, el rendimiento o el nivel de ejecución de los empleados depende, de su satisfacción en el trabajo. Los empleados satisfechos están mas dispuestos a seguir las directrices de la empresa y a laborar hacia la consecución de los objetivos de la misma, mientras que, por el contrario, los insatisfechos prefieren trabajar a un ritmo menor o incluso restringir voluntariamente la producción. El trabajador satisfecho manifiesta su gratitud hacia la empresa que le da la oportunidad de satisfacer sus propias necesidades, actuando conforme a lo que ella le pide o desea” (Genesca, 1977).

1.4.5 Teoría de Motivación-Higiene de Frederick Herzberg.

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente (Chiavenato, 2001 y Adair, 1992).

Herzberg, psicólogo norteamericano, basó su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según Herzberg, la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores:

- **Factores Higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Chiavenato y Adair incluyen los siguientes factores:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración

- Relaciones con el supervisor
 - Competencia técnica del supervisor
 - Salarios
 - Estabilidad en el cargo
 - Relaciones con los colegas
- **Factores Motivacionales:** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. Algunos de estos son:
- Delegación de la responsabilidad
 - Libertad de decidir como realizar el trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de las habilidades personales
 - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
 - Simplificación de cargo
 - Ampliación o enriquecimiento del cargo

El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción (Chiavenato, 2001 y Adair, 1992).

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

- a) **Motivación Intrínseca:** “La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Puesto que las personas presentan necesidades psicológicas orgánicas innatas, cuentan con los medios para experimentar satisfacciones espontáneas inherentes, al comprometerse en actividades interesantes.

Al percibir la experiencia de sentirse competitiva y autodeterminada, la gente experimenta una motivación intrínseca. Cuando se compromete en tareas se siente competitiva y autodeterminada, experimenta la motivación intrínseca como una fuerza motivacional natural que energiza el comportamiento en ausencia de recompensas y presiones extrínsecas. De manera funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y exhibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades.

Tabla 2.

Respeto
Retos
Sentirse parte del equipo
Oportunidad de aprende
Creer en el trabajo
Camaradería
Ambiente creativo
Realización

(Stevenson, 2000).

b) Motivación Extrínseca: Surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, es decir, la motivación debe su origen a sucesos presentes en el ambiente. Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción. La motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia.

1.5 FACTORES QUE INTEGRAN LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:

A continuación se señalarán diversos factores que estimulan a distintas personas para realizar bien su trabajo” (Bruce y Pepitone, 2002).

Tabla 3.

Dinero
Elogios
Horarios laborales flexibles
Premios
Ascensos
Reconocimientos
Bebidas gratis en el comedor
Descuentos en los productos de la empresa
Un buen plan de jubilación
Bonificaciones
Que se le agradezca el trabajo extra realizado
Haber establecido procedimientos
Teletransportarse (trabajar en casa)
Comedor

(Stevenson, 2000).

Conocer sobre las distintas maneras y patrones que se incluyen dentro de las necesidades individuales, nos ayudará a entender que las personas buscan cosas distintas en su trabajo y por consecuencia se convertirá en una causal de la motivación.

CAPÍTULO 2

“ASPECTOS GENERALES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL”

2.1 CONCEPTO.

A continuación se presentara algunas definiciones del concepto de rotación de personal, propuestos por diferentes autores:

- El Psicólogo Mexicano Agustín Reyes Ponce (2005), define a la rotación de personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.
- Por su parte el psicólogo Brasileño Idalberto Chiavenato (2001), considera que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En resumen, se entiende por rotación de personal al número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa, es decir, es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo dentro de una organización de manera temporal o definitiva.

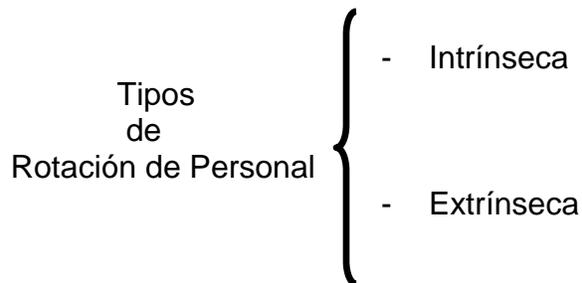
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

“En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones” (Chiavenato, 2001).

2.3 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

De manera genérica, puede decirse que existen dos tipos de Rotación de Personal que son: la rotación intrínseca y la rotación extrínseca.



Fuente: Chiavenato, 2001.

En cuanto a la rotación intrínseca, se caracteriza por que “la rotación de personal puede estar destinada a dotar el sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a remplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes” (Chiavenato, 2001).

Mientras que en la rotación extrínseca, se caracteriza por que la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente, cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, favoreciendo el aumento de la rotación de personal (Chiavenato, 2001).

2.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Toda empresa presenta la rotación de personal, por efecto de ciertos fenómenos, que pueden ser producidos en el interior o el exterior de la organización y que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Chiavenato (2001), considera que los fenómenos externos son:

- La situación de oferta
- La demanda de recursos humanos en el mercado
- La situación económica,
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Según Chiavenato (2001), entre los fenómenos internos, se encuentran:

-
- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultural organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

2.5 TÉCNICAS PARA CAPTAR INFORMACIÓN DE LOS FACTORES GENERADORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

Cabe indicar, que la información de los fenómenos internos o externos correspondientes a la rotación, se obtiene de las entrevistas de retiro directamente de las personas que se desvinculan de la empresa, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

Se destaca, que la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de medición de los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Es decir, que constituye el principal medio utilizado por los psicólogos para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

Al respecto, se menciona que algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que admiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Sin embargo, se considera que debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadístico completa acerca de todas las causas de retiro.

“En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
- Opinión del empleado con respecto a la empresa
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
- Opinión del empleado sobre su jefe directo
- Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- Opinión del empleado acerca de su salario
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización

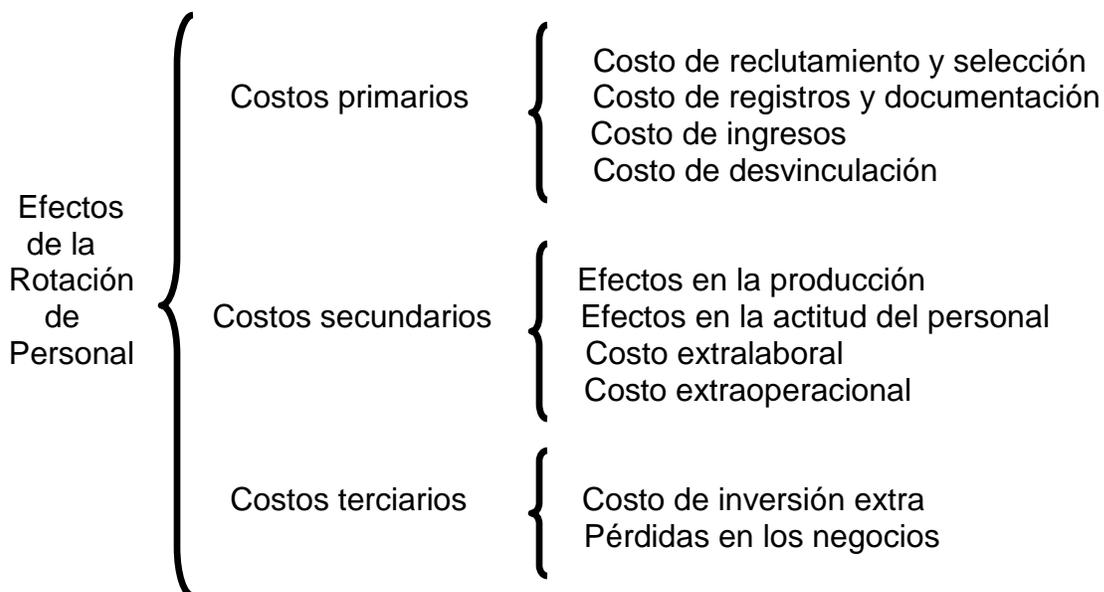
- Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal” (Chiavenato, 2001).

2.6 EFECTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación:



Fuente: Chiavenato, 2001.

1. **“Costos primarios de la rotación de personal:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Y se caracterizan por lo siguiente:

a) Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b) Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos).
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

c) Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que esta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización, si la organización esta descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización -reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios-, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

d) Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremios), prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes).
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada por el Fondo de Tiempo de Servicios (FGTS), según el caso.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso, multa del FGTS". (Chiavenato, 2001)

2. **“Costos secundarios de la rotación de personal:** Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

a) Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- Producción inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b) Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia a su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

c) Costo extralaboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento de nuevo trabajador.

d) Costo extraoperacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de producción, que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador” (Chiavenato, 2001).

3. **“Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo.**

a) Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto incremento de reajustes a los demás cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

b) Pérdidas en los negocios:

- Se refleja en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación” (Chiavenato, 2001).

2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

A continuación, se hará un breve análisis respecto a las ventajas y desventajas que genera la rotación de personal para las empresas.

Ventajas

La rotación de personal tiene entre sus principales ventajas las siguientes:

- “La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual, sobre todo tratándose del que esta en contacto con el público, principalmente cuando se trata de personal femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor que la normal.
- El personal nuevo devengara salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.
- Se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro” (Reyes, 2005).

Desventajas

“Entre las desventajas de la rotación de personal, debe tomarse en cuenta que la rotación excesiva de personal es efecto de alguna situación indeseable para los trabajadores, la mas frecuente, son los salarios o sueldos inadecuados. Sin embargo también puede ser el trato inadecuado al personal por algunos jefes, nulas posibilidades de progreso, distancia y transportes inconvenientes.

- **“Falta de integración y coordinación:** Cuando el personal esta constantemente cambiando, es imposible vincularlo a la empresa en forma de que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Ese personal difícilmente se coordinara con el resto de los trabajadores y empleados.

- **Imagen de la empresa:** Cuando una negociación constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.
- **Posibilidad de divulgación de sistemas y formulas:** Cuando un personal numeroso de la empresa sale de ella, fácilmente se cree en la licitud moral de aplicar, o por lo menos dar a conocer, sistemas o métodos, usados en su empresa anterior, ya sea porque él los ideó, ya que le ayudan en su nuevo trabajo o se gane con ello la aceptación de sus nuevos jefes.
- **Costo que representa:** Por trámites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores o su escasa eficiencia, se señalan como elementos de costo, el departamento de empleo usado para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc., costos de entrenamiento, pago al entrenado, roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento y costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria” (Reyes, 2005).

2.8 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Lo más importante en materia de rotación es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuales son las razones a las que obedece la rotación y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo, para ello existen tres técnicas con las cuales se puede realizar dicho cálculo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

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

PE

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

D= Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa 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.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados (Chiavenato, 2001 y Reyes, 2005).

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles. (Chiavenato, 2001 y Reyes, 2005).

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{N_1 + N_2 + \dots N_n / a}$$

D= Desvinculaciones espontaneas que deben sustituirse.

N₁ + N₂ + ... N_n= 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 departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor (la organización), cada subsistema debe de tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

A= Personal admitido.

D= Personal desvinculado.

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

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

“En la práctica no se presenta un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues implicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y remplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que esta posibilitaría la potencia máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles.

En realidad, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado. Lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones que se presenta.” (Chiavenato, 2001 y Reyes, 2005).

CAPÍTULO 3

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE S.A. DE C.V.”

3.1 NOMBRE COMERCIAL

Grupo Telemarketing Profesional Service S.A. de C.V., es una empresa mexicana que desarrolla soluciones alineadas con los procesos de negocio de diversas empresas, a través de distintos medios, como son: teléfono, e-mail y chat. Dicho sistema le permite identificar de que manera su prospecto o cliente prefiere ser contactado. La información recopilada por cualquier medio alimenta las bases de datos permanentemente.



3.2 DOMICILIO SOCIAL DE LA EMPRESA

Su sede se encuentra ubicada en la Ciudad de México en Av. Eje Central Lázaro Cárdenas No. 913 Col. Vertiz Narvarte, C.P. 03600, Delegación Benito Juárez, la cual cuenta con instalaciones bien diseñadas y provistas de las herramientas necesarias para operar de manera óptima.

3.3 OBJETO SOCIAL

El objeto social de Grupo Telemarketing Profesional Service, radica básicamente en tener como meta aumentar el valor y la rentabilidad de cada uno de los proyectos de sus clientes mediante la aplicación de la mejor combinación de conocimientos y avances tecnológicos, de esta forma dejan a sus clientes libres para concentrarse en aspectos vitales de su actividad comercial, en lugar de hacerlo en los sistemas de soporte.

Dicho trabajo debe ser el mejor (perfección-práctica) en el menor tiempo. La calidad de su labor debe ser superior a las empresas similares con las que están compitiendo.

3.4 MISIÓN

La misión de Telemarketing Profesional Service, es proporcionar soluciones integrales en atención telefónica con capacidad para proyectos específicos que contribuyen al crecimiento y rentabilidad de sus clientes. Intenta proporcionar beneficios económicos adecuados a sus clientes al mismo tiempo que proporciona oportunidades de crecimiento y superación a sus empleados, socios comerciales y comunidades en las que operan. En todo lo que hacen actúan con honestidad, imparcialidad e integridad.

3.5 VISIÓN

Grupo Telemarketing Profesional Service (GTPS), tiene como visión, ser una empresa líder en todo el país en la categoría de Call Center, con base en la innovación y el desarrollo del factor humano como capital intelectual, logrando la satisfacción plena de sus clientes captados en los nuevos mercados.

3.6 SERVICIOS

El servicio consiste en realizar la venta telefónica de calidad y con una alta satisfacción del cliente, siendo su sello de garantía.

Con base en las características propias de cada proyecto, Grupo TPS diseña soluciones flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente.

El desarrollo de dicha solución parte de una planeación estratégica propia y su operación va acompañada de un proceso de calidad que se enfocan en garantizar que cada experiencia de contacto sea satisfactoria.

A través de llamadas Inbound (llamadas de entrada), Outbound (llamadas de salida) y otros medios de contacto, algunos de los servicios integrados son:

- Atención a clientes
- Encuestas y estudios
- Recuperación de clientes
- Establecimiento y prospección de citas
- Depuración y actualización de base de datos
- Help Desk (soporte técnico al equipo de computo)
- Promoción y comercialización de productos y servicios
- Reportes de calidad, estadísticas e informes de gestión
- Chat
- E-mail Marketing
- Videoconferencias

- Estrategias basadas en Database Marketing:

- **“Outbound:** Se utiliza para campañas de promoción y venta, por ejemplo, permite contar con datos preclasificados del perfil de prospecto idóneo para su campaña. De esta manera consigue maximizar los contactos efectivos, la campaña se vuelve más eficiente y los resultados se obtienen en menor tiempo y a un costo más bajo.
- **Inbound:** Por medio de una metodología probada, el sistema clasifica cada llamada entrante, actualiza y amplía las bases de datos y permite contar con información en línea para la toma de decisiones. Gracias a esto se puede dirigir campañas específicas en forma tan amplia o tan detallada como sea requerido.
- **Offshore:** Es la deslocalización de servicios, que consiste en contar con una fuerza laboral remota capaz de operar programas de relacionamiento con clientes y prospectos ubicados dentro o fuera del territorio donde se encuentra el centro de contacto, con el fin de minimizar sus costos y hacer más rentables sus proyectos.” (www.grupotps.com.mx).

Importantes compañías de todo el mundo recurren al Offshore, sin importar si las llamadas se realizan de un país a otro o incluso de un continente a otro, ya que se obtienen importantes ahorros laborales y operativos que pueden ir de un 25% a un 50%.

Se trata de una tendencia global que cada día alcanza más fuerza gracias a los avances en las telecomunicaciones y la tecnología de la información, sumado a otros factores que continúan facilitando la integración de los distintos bloques económicos en el mundo.

Grupo TPS cuenta con los recursos técnicos, el soporte y la experiencia que se requieren para desempeñarse como socio estratégico de compañías que desean aprovechar los beneficios del Offshore sin sacrificar la calidad en el servicio.

Frecuentemente realiza actualizaciones técnicas, cuenta con un programa de desarrollo humano claro y es una compañía especializada en el sector.

Grupo TPS se confirma como una de las alternativas de Offshore más confiables de la región debido a:

- Su infraestructura humana y tecnológica.
- Su capacidad para atraer y desarrollar su talento.
- Su experiencia en el manejo de programas de gran enlace.

- Su conocimiento de los procesos de negocio, planeación estratégica y procesos de calidad en empresas grandes y medianas.
- Su amplitud en medios de contacto.
- Su capacidad instalada con posibilidades de ampliación a nuevos proyectos en forma inmediata.
- Sus procesos que garantizan la confidencialidad y seguridad en la información.
- Su adaptabilidad a las necesidades del cliente y socios de negocio.

3.7 ANTECEDENTES DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE

Grupo TPS fue fundado en 1999, dicha compañía comenzó con 10 colaboradores con un sistema básico de promoción telefónica.

La compañía se enorgullece de su historia, por lo que en el 2001 inicia la colocación de tarjetas de crédito en centros de consumo de American Express (AMEX) con 100 colaboradores.

En el año 2003 se obtiene certificación en manejo de base de datos por parte de AMEX. Se crea el área de venta Directa para AMEX.

En el 2004 Grupo TPS cuenta con 500 colaboradores en total, 80 posiciones en telemarketing con la tecnología mas avanzada. Se inicia colocación de tarjetas de crédito en centros comerciales de México, Guadalajara y Monterrey.

En el 2005 más de 1000 colaboradores, 250 posiciones en 2 turnos con tecnología IP para el manejo de campañas. Crece a 5 nuevas ciudades, inicia otros proyectos, con el que se alcanzan 20 ciudades.

Se realizó la apertura de oficinas en Santa Fe en el 2006 con más de 100 colaboradores administrativos detrás de varios proyectos nuevos con un total de 1300 colaboradores y más de 30 ciudades en todo el país.

En el 2007 se efectuó la apertura de oficinas en eje central 913 con más de 800 colaboradores en proyectos de telemarketing. Con un total de 2000 colaboradores en 2 divisiones Contac Center y Venta Directa.

Hoy en día el equipo de Grupo TPS se encuentra permanentemente en programas de incentivos, capacitación, entrenamiento, seminarios y convenciones. A esto se suman Programas motivacionales basados en oportunidades de crecimiento reales dentro de la organización, reconocimientos permanentes, viajes de oportunidad y una serie importante de incentivos y premios.

Cada nuevo integrante del equipo de Grupo TPS se involucra con la operación pasando por un proceso estructurado de inducción, formación y entrenamiento práctico que abarcan diversos temas, dentro de los que destacan:

- Atención telefónica.
- Técnicas de venta.
- Manejo de objeciones y situaciones difíciles.
- Desarrollo humano.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Capacitación sobre productos y servicios específicos.
- Foros de discusión sobre casos reales.

Un área dedicada al Desarrollo de Talento, en conjunto con los gerentes operativos y supervisores, detectan áreas de oportunidad y proporcionan herramientas para potenciar las capacidades y alcances del personal. De esta manera se asegura la calidad y se establecen mecanismos para la mejora continua.

El objetivo de esto es garantizar que se cuente con el mejor capital humano, con la mejor actitud de servicio, haciendo posible que se alcancen permanentemente las metas de clientes y socios de negocio.

3.8 ESTRUCTURA COMERCIAL

Grupo Telemarketing Profesional Service como la mayoría de las empresas, cuenta con niveles de responsabilidad siendo estos Empleados, Supervisores, Coordinadores, Gerentes, Subdirectores y Directores, todos son empleados sin embargo cada nivel tiene sus actividades y obligaciones dependiendo del cargo que represente.

El empleado es responsable de realizar su trabajo con la más alta calidad, también mantener una actitud amistosa y positiva, creando un ambiente de sinceridad y confianza.

Gerencias, Coordinadores y Supervisores son responsables de hacer un esfuerzo para dirigir eficientemente las capacidades de los empleados así como el buen uso y manejo de la tecnología con que se cuenta.

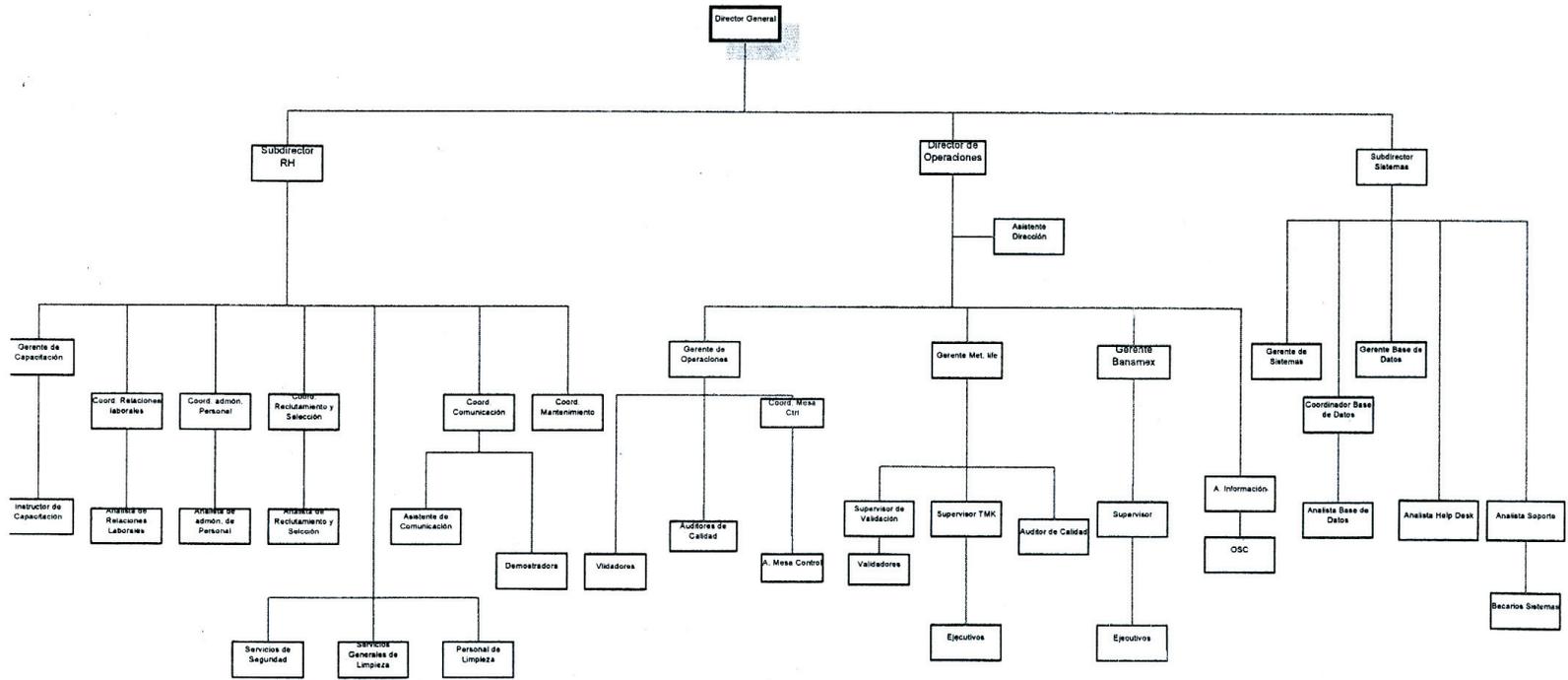
Los directores son responsables de la planeación y desarrollo de proyectos que permitan las inversiones adecuadas para la operación de la empresa.

Grupo TPS solo puede tener éxito si estos cinco grupos trabajan juntos con espíritu de equipo y cooperación. Todos con una meta en común, la calidad y servicio óptimo.



ORGANIGRAMA GENERAL

3.9 ORGANIGRAMA GENERAL



3.10 VALORES

Para Grupo TPS los valores son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos se define así misma, ya que son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.



- **Honestidad:** La honestidad obliga a respetar la información en su contexto original y a proporcionarla sin tergiversaciones de ninguna índole.
- **Humanismo:** Es la razón y la igualdad de todas las personas.
- **Lealtad:** Es un valor que debe desarrollar en nuestro interior y tener conciencia de lo que hacemos y decimos. Es un compromiso de defender lo que creemos y en quien creemos.
- **Compromiso:** El compromiso es secundar los objetivos de un grupo u organización.
- **Integridad:** Se entiende como una sola manera de pensar, tiene también una sola mente y una sola perspectiva.
- **Profesionalismo:** El profesionalismo es la capacidad técnica y ética con las que se atiende a nuestros usuarios.

3.11 FILOSOFÍA

La filosofía de Grupo Telemarketing Profesional Service, analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad en la organización, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos. La empresa está comprometida a lograr la excelencia y esto es notorio en todos sus servicios, sus clientes son su mejor posesión y están dedicados a servir sus necesidades, ya que tiene como meta aumentar el valor y la rentabilidad de cada uno de los proyectos de sus clientes.

mediante la aplicación de la mejor combinación de conocimientos y avances tecnológicos, de esta forma, se deja a los clientes libres para concentrarse en aspectos vitales de su actividad comercial, en lugar de hacerlo en los sistemas de soporte.

3.12 DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Objetivo general.

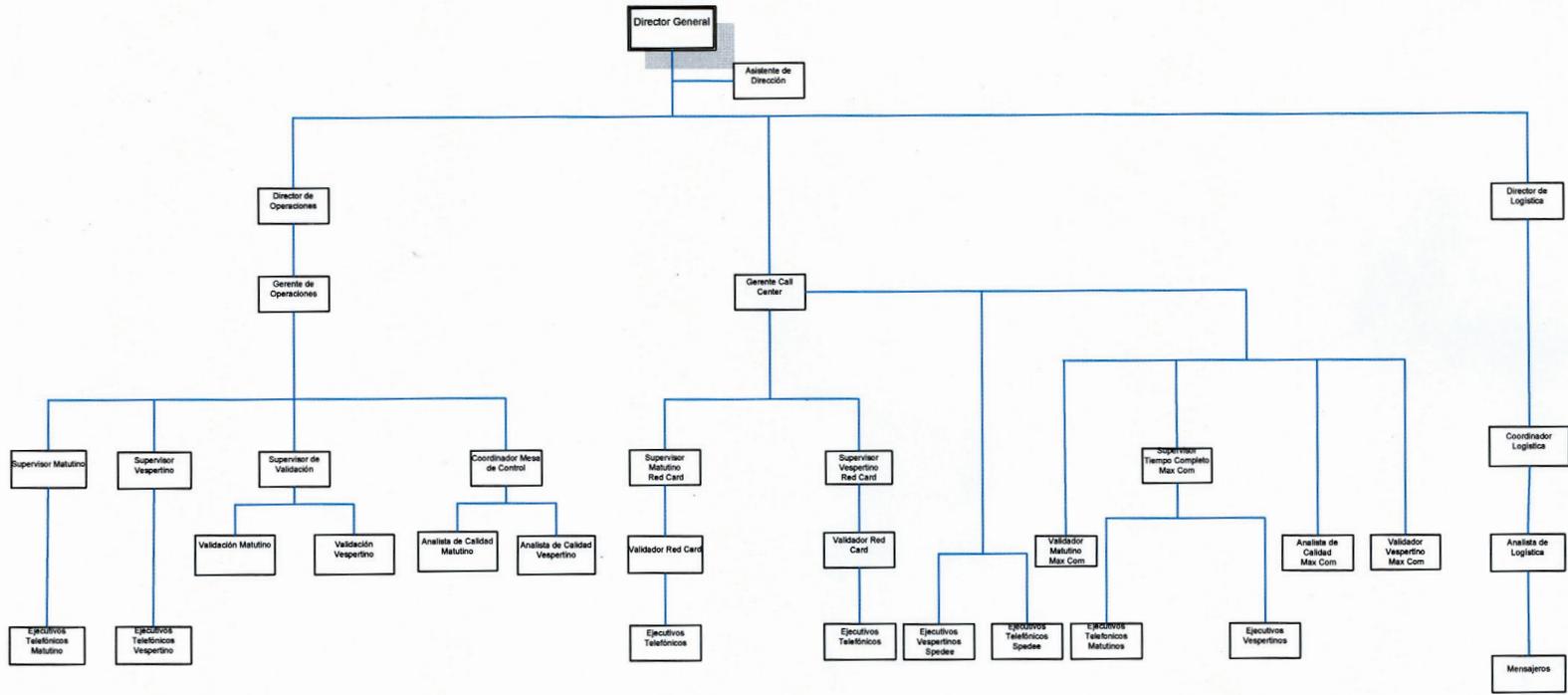
Salvaguardar los estándares de calidad exigidos por los clientes, así como la recuperación del mayor número de trámites referidos al área, con el fin de garantizar mayores ingresos a la empresa.

Funciones.

- Garantizar la calidad de los procesos ejecutados por las diferentes áreas con la finalidad de eliminar las devoluciones por parte del corporativo.
- Realizar el análisis de todas las ventas que ingresan a efecto de controlar la calidad de los trámites ingresados.
- Lograr que las ventas cumplan con los requisitos de calidad especificados por el cliente.
- Hacer los movimientos necesarios dentro del área de operaciones para la obtención de resultados.



ORGANIGRAMA OPERACIONES TPS



3.14 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DE LOS EJECUTIVOS TELEFÓNICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Objetivos.

- Contar con el personal capacitado en el área de ventas para ofrecer los productos de los clientes.
- Cumplir con una cuota de ventas definida que permita lograr el alcance de los objetivos que tiene la campaña.

Identificación.

- Puesto descrito: Ejecutivos Telefónicos
- Jefe Inmediato: Supervisor de TMK
- Subordinados directos: Ninguno
- No. De plazas.
- Ubicación: Piso 3, 4, 5 y 6

Función genérica del puesto.

- Venta vía telefónica
- Atención Telefónica
- Captura de datos

Funciones principales del puesto.

- Venta telefónica
- Captura de datos

Nivel de relaciones que mantiene internas.

- Supervisor de TMK – Definición de objetivos y retroalimentación

Nivel de relaciones que mantiene externas.

- Clientes – Para ofrecer el producto

Conocimientos requeridos.

- Manejo de PC
- Facilidad de palabra
- Experiencia en ventas
- Ortografía

Jornada laboral.

- Lunes – Sábado (Sábados terciados)
- Matutino: 9:00 a.m. a 15:00 p.m.
- Vespertino: 15:00 p.m. a 21:00 p.m.

PERFIL DE PUESTO.**Requisitos.**

- Bachillerato concluido o trunco
- Edad de 18 a 50 años
- Manejo de PC básico
- Facilidad de palabra
- Buen tono de voz

Experiencia.

- No necesaria

Habilidades.

- Facilidad de palabra
- Orientado a resultados
- Comunicación efectiva y asertiva
- Negociación
- Proactividad
- Trabajo bajo presión

3.15 PROCEDIMIENTO A SEGUIR POR LOS EJECUTIVOS TELEFÓNICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE PARA LA REALIZACIÓN DE LA VENTA TELEFONICA

SCRIPT DE VENTA

Hola, buenas tardes mi nombre es _____ y le estoy llamando del Centro Autorizado Banamex. Se encuentra el Sr., Sra., Srita. _____ (nombre y primer apellido) mucho gusto Sr., Sra., Srita. _____ (primer apellido) como le decía le llamo de Banamex le reitero mi nombre es _____ y le llamo porque en este momento le estamos otorgando una serie de beneficios los cuales enviaremos a su casa u oficina.

Dentro de los beneficios que le haremos llegar se encuentran los siguientes:

Ahorro: Banamex tiene convenio con más de 20,000 establecimientos para promociones de meses sin intereses, con esto usted tendrá la posibilidad de ahorrar los intereses de esas compras.

Seguridad: Somos la institución mas reconocida a nivel nacional, además no tendrá la necesidad de portar dinero en efectivo.

Respaldo financiero: En este momento le haré llegar un apoyo financiero y así usted estará respaldado por una de las instituciones financieras más poderosas del mundo.

Sondeo

¿Cuál es la tarjeta de crédito que utiliza?

¿Cuál es su límite de crédito?

¿Cuánto tiempo lleva con ella (s)?

¿Maneja cuentas de ahorro o cheques?

¿Ha solicitado alguna tarjeta Banamex en los últimos 6 meses?

¿En qué utiliza más las tarjetas de crédito que tiene?

¿Cuántas veces al mes compra en el súper?

¿Le gusta ir de compras a tiendas departamentales?

¿Con qué frecuencia utiliza el Internet?

¿Con qué frecuencia viaja?

¿Cuántas veces al mes acude a restaurantes?

Sr., Sra., Srita. _____ (primer apellido) con base a esta información la tarjeta que más se ajusta a sus necesidades.

Frases de cierre

¿A dónde quiere que envíe su solicitud? Oficina o casa...

Vamos a corroborar sus datos comenzando por su nombre completo...

¿Tiene su credencial del IFE a la mano? ¿Cómo aparece su nombre en ella?

Me comentaba Sr., Sra., Srita. Que su nombre completo es: _____

La dirección donde le llegarán sus estados de cuenta es: _____

¿Cuál es su código postal?

Tabla 4. Protocolo empresarial para el cierre de ventas

FRASES IMPORTANTES (Qué hacer)	DESARROLLO DE LA FRASE (Cómo hacerlo)	PUNTOS CLAVE (Qué cuidar)
1) Saludo/Presentación	Buenos días, tardes o noches. Hola buenos días, mi nombre es _____ le estoy llamando de centro autorizado Banamex comuníqueme por favor con _____.	Etiqueta telefónica.
2) Contacto	La base de datos que proporcionamos otorga el nombre del cliente a quien intentamos, localizar.	Lograr la empatía al preguntar por el cliente. Si no se encuentra realizar, una venta en frío.
3) Ofrecer beneficios generales	1- Ahorro 2- Seguridad 3- Respaldo financiero 4- Comodidad	Aclarar al cliente por que estos beneficios le podrán ayudar.
4) Sondeo	Las preguntas del sondeo deberán hacerse con la mayor empatía posible. Ejemplos: 1-¿Cuál es la tarjeta de crédito que utiliza? 2-¿Cuál es su límite de crédito? 3-¿Cuánto tiempo lleva con ella (s)? 4-¿Maneja cuentas de ahorro o cheques? 5-¿Ha solicitado alguna tarjeta Banamex en los últimos 6 meses? 6-¿En qué utiliza más las tarjetas de crédito que tiene? 7-¿Cuántas veces al mes compra en el súper? 8-¿Le gusta ir de compras a tiendas departamentales? 9-¿Con qué frecuencia utiliza el Internet? 10-¿Con qué frecuencia viaja? 11-¿Cuántas veces al mes acude a restaurantes?	Es importante que el cliente no sienta que le estas haciendo un cuestionario, si no que las preguntas, son más como una plática, para esto necesitarás utilizar romper adecuadamente le hielo.
5) Producto	Hacer una selección de producto de acuerdo a las necesidades del cliente, esto con la información proporcionada por el mismo.	Detectar correctamente las necesidades del cliente y hacérselas saber.

6) Primer Cierre	<p>Solicitando datos personales o del domicilio para enviarle un mensajero, como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Nombre 2- Domicilio 3- Colonia 4- Delegación 5- Código Postal 6- Casa u oficina 7- RFC 	<p>Después de otorgar la información del producto se intenta un primer cierre para comprometerlo a obtener el producto, cuidando la empatía y etiqueta.</p>
7) Manejo de objeciones	<p>Se vuelve a realizar un sondeo sobre las objeciones y se crean necesidades, resaltando los beneficios del servicio a entregar.</p>	<p>Que el cliente comprenda los beneficios y ganancias que obtendrá, haciéndole sentir que nos preocupamos por sus intereses sin que perciba una agresión con el nuevo cierre.</p>
8) Cierre definitivo	<p>Volver a solicitar los datos personales, ser firme y hacer preguntas concretas, se debe informar la documentación que firma y que debe entregar, como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Nombre completo tal cual el IFE. 2- Dirección tal cual el comprobante de este. 3- C.P. como aparece en su comprobante. 4- El mensajero pasara a visitarlo a su casa. 5- ¿Su RFC es? 	<p>Que el cliente este contento con el beneficio, lograr darle la información completa al cliente para evitar una pérdida de venta en la recolección de documentos.</p>
9) Captura de datos	<p>Solicitando al cliente datos que requiere la solicitud del servicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Nombre 2- Domicilio 3- Colonia 4- Delegación 5- Código Postal 6- 2 Referencias personales 7- RFC 8- Entre que calles 	<p>No olvidar ningún dato, de lo contrario el sistema no te dejara proseguir.</p>
10) Transferencia a validación	<p>Despidiéndose del cliente mencionando nombre y empresa que representa y confirmando la transferencia a validación para corroborar los datos otorgados. Por mi parte ha sido un placer atenderle le reitero mi nombre es _____ la (o) transfiero al área de validación para corroborar algunos datos, evitando</p>	<p>Que el cliente no cuelgue solicitando su permanencia en línea hasta que el validador tome la llamada.</p>

	así errores de captura, por su atención gracias y que tenga una excelente tarde.	
--	--	--

3.16 DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA EL PERSONAL OPERATIVO CON EL CARGO DE EJECUTIVO TELEFÓNICO.

OBLIGACIONES.

- Todo personal de la empresa mantendrá una apariencia limpia y presentable, usando ropa de acuerdo a las políticas de la empresa.
- La jornada normal de trabajo para áreas operativas será de lunes a sábado. Cada departamento se sujetara a los siguientes horarios:

Tabla 5. Telemarketing

Lunes-Viernes	Matutino 09:00 a 15:00 hrs. Vespertino 15:00 a 21:00 hrs.
Sábados terciados	09:00 a 15:00 hrs.
Breaks (Asignados)	15 minutos

Transcurrido un término de diez minutos después de la hora de entrada de trabajo, la empresa tendrá derecho a negarle al trabajador la entrada, en cuyo caso el retraso se computara como falta injustificada y, por ende, sin derecho a salario. Esta suspensión de labores únicamente será por el día que el trabajador llegue tarde y no surtirá efecto para días posteriores y para ello, el trabajador tendrá derecho a ser escuchado antes de que se le aplique la sanción.

- Telemarketing Matutino 09:00 a 9:10 A.M.
- Telemarketing Vespertino 15:00 a 15:10 P.M.

- Ningún empleado podrá salir de su departamento de trabajo durante el horario señalado, a menos, que su actividad lo indique o sea su tiempo de descanso o de comida, el cual será determinado por el patrón y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los empleados administrativos tendrán derecho a una hora de comida y 15 minutos de receso.
- Por ningún motivo los empleados harán limpieza del equipo de cómputo.
- En cada lugar de trabajo, particularmente en las estaciones, se evitará tener alimentos, bebidas y/o artículos no relacionados con el área de trabajo.
- Todo Ejecutivo Telefónico y empleado está obligado a conservar el aseo general, y muy particularmente el de su zona de trabajo y departamento en el que haga algún servicio.
- Todo material desecho o basura, se depositará en los lugares expresamente señalados.
- Es obligación de cada uno de los empleados de la empresa mantener en buenas condiciones los asientos destinados para su uso personal, así como reportar cualquier daño que observen en los mismos.
- Todo trabajador deberá someterse a exámenes médicos en periodos semestrales. Para ello, contarán con la autorización de sus jefes o gerentes, pero serán éstos quienes determinen el día y la hora en función de la carga de trabajo que presente la empresa en determinado momento.
- Los trabajadores están obligados a seguir las instrucciones de seguridad que la empresa les indique, sin cambiar de ninguna manera las indicaciones que ellos definan; asimismo, usar el equipo de protección que en su momento se requiera por una emergencia. Este equipo de protección deberá ser usado absolutamente todo el tiempo que sea necesario ya que, en caso de que cualquier empleado sea sorprendido sin ellos, será castigado de acuerdo con el artículo 47, Fracción XII de la Ley Federal del Trabajo.
- Las labores que se desarrollan en la empresa no se consideran insalubres o peligrosas, no obstante, los trabajadores deberán notificar a la empresa si existe cualquier condición peligrosa en potencia.
- Es obligación de los empleados reportar a los Supervisores o a la Comisión de Seguridad cualquier herramienta o equipo que se encuentre defectuoso por escrito con firma de recibido.

- En general, todo empleado deberá abstenerse de la realización de actos que puedan poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la del empresario y sus representantes, o de los bienes, edificios e instalaciones de la empresa y lugares donde se trabaja.
- Queda estrictamente prohibido fumar o encender fósforos y otra clase de fuego dentro de las instalaciones de la empresa no designados para este fin y sitios en que podría resultar peligroso. Se colocarán avisos en estos lugares con la leyenda "Se prohíbe fumar".
- Todo empleado está obligado a respetar las indicaciones que para protección de accidentes y mediante carteles especiales se fijan en los lugares de peligro.
- Es obligatorio para todo empleado sujetarse a las instrucciones que dicte la Comisión de Seguridad e Higiene (incluyendo los simulacros).
- En caso de accidente, cualquiera que lo presencie dará aviso inmediato al Supervisor o al miembro más cercano de la Comisión de Seguridad para que conforme a las instrucciones recibidas se presten los primeros auxilios.
- Todos los empleados están obligados a familiarizarse con el uso de extintores y de los lugares en que éstos se encuentren, previa instrucción que reciban sobre el particular.
- Queda estrictamente prohibido arrojar agua, sobre la instalación y líneas eléctricas, debiendo usarse para estos casos cuando se trate de incendios únicamente extintores tipo C y D.
- Faltas y Retardos.
 - Todas las inasistencias tendrán que justificarse.
 - Cualquier inasistencia es causa para no hacerse acreedor al bono de puntualidad y asistencia.
 - Más de tres faltas injustificadas es causa de baja de la empresa.
 - Habrá una tolerancia de dos retardos máximo para hacerse acreedor al bono de puntualidad.
 - Al cuarto retardo se descontará un día y se regresará al empleado.
 - Quinto retardo, Amonestación verbal.

- Sexto retardo, Amonestación por escrito.
- Séptimo retardo, es decisión del Director del Área solicitar la baja del empleado.

DERECHOS.

- Las formas de pago serán por medio de depósito los días quince y último día hábil de cada mes, para lo cual se abrirá una cuenta de nómina en el banco designado por la empresa, dicha cuenta se cancelará el día siguiente de que termine la relación laboral con la empresa, las políticas de la cuenta bancaria las estipulará el banco. En caso de que la cuenta de banco aún no este lista en la fecha de quincena, se pagará con cheque al nombre del titular.
 - Sólo se pagarán los días laborados.
 - Al personal de nuevo ingreso que tome curso de capacitación, se le pagará desde el primer día de éste, siempre y cuando apruebe satisfactoriamente dicho curso.
 - Si el empleado llega a tiempo todos los días, incluyendo la capacitación y no registra ninguna falta, se le pagará la parte proporcional del bono de puntualidad y asistencia.
 - Para poder tener derecho a cualquiera de los bonos que a continuación se mencionan es necesario estar laboralmente activo en nuestra empresa:
- Bono de puntualidad y asistencia

\$500.00 pesos mensuales, este pago se hace quincenalmente y \$250.00 los días quince y último de cada mes y lo gana la persona que durante los quince días laborables no haya registrado faltas y que sólo haya acumulado 3 retardos.
 - Comisiones

Cada campaña y departamento cuenta con un plan de comisiones diseñados para que el empleado se sienta motivado a cumplir con las metas que la empresa requiere.

- Son días de descanso obligatorio:
 - El 1º de enero.
 - El primer lunes de febrero en conmemoración al 5 de febrero.
 - El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo.
 - El 1º de mayo.
 - El 16 de septiembre.
 - El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.
 - El 1º de diciembre de cada seis años cuando corresponda la transmisión del poder ejecutivo federal.
 - El 25 de diciembre.
 - El que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.
- Vacaciones Anuales

Los empleados que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 6.

<i>AÑOS DE ANTIGÜEDAD</i>	<i>DÍAS DE VACACIONES</i>
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14
10-14	16

Como lo muestra la tabla, después del cuarto año de servicios, el periodo de vacaciones se incrementará en dos días más por cada cinco años de servicios y no en dos por cada año.

Los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional del 25% sobre los salarios correspondientes durante el periodo de vacaciones.

- Incapacidades

En caso de incapacidad el trabajador debe informar inmediatamente al área de Recursos Humanos y a la que pertenece, para respetar su posición dentro de la empresa.

- **Incapacidad por Maternidad:** Se cubrirá el pago al 100%, 42 días previos al alumbramiento y 42 días posteriores.
 - **Incapacidad por Riesgo de Trabajo:** Será cubierto el pago al 100% por la empresa, siempre y cuando se generen en las unidades de negocio.
 - **Incapacidad por Riesgo en Trayecto:** Sólo se justificará la ausencia por medio de valoración médica externa y no se cubrirá la incapacidad.
 - **Incapacidad por Enfermedad en General:** Solo se justificara con valoración médica externa, pero no se cubrirá la incapacidad.
- Permisos

Todos los permisos deben ser por escrito al gerente, coordinador o supervisor del área a la que se pertenece y, una vez autorizado, se debe informar al área de Recursos Humanos.

- Protección a las mujeres embarazadas

De acuerdo con el manual interno de la empresa objeto de estudio, las madres trabajadoras tienen los siguientes derechos:

I. Durante el período del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso.

II. Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

III. Los períodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

IV. En el período de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en lugar adecuado e higiénico que designe la empresa.

V. Durante los períodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un período no mayor de sesenta días.

VI. A regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto.

VII. A que se computen en su antigüedad los períodos pre y postnatales.

- Disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas.
- Se reconocen tres medidas de disciplina:
 - 1- Amonestación verbal.
 - 2- Amonestación por escrito.
 - 3- La separación definitiva de la empresa.
- Las violaciones que ameritan amonestaciones verbales y/o por escrito, Serán:
 - Por retardos al trabajo.
 - Por infracción al Reglamento Interior del Trabajo.
 - Por no alcanzar los estándares mínimos de calidad y productividad.
 - Por negarse a trabajar horas extras en los términos del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo.
 - Por descuido o negligencia en el uso de los bienes de la empresa.
 - Por dormir en horas de trabajo.
 - Por retener indebidamente útiles que deban depositarse en algún lugar de la empresa.
 - Por hacer colectas de cualquier naturaleza dentro de cualquiera de los departamentos o lugares de trabajo, patios o de servicios.
 - Por formar corrillos durante las horas de trabajo, por gritar, arrojar objetos, fumar en los lugares donde no esté permitido, introducir otros materiales inflamables, por destruir boletines fijados para información de los empleados, por no guardar orden el trabajo, en horas de entrada, salida.
 - Por ordenar o ejecutar trabajos particulares sin la autorización escrita y respectiva de la Gerencia, y por ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros, la de terceras personas, o los establecimientos o lugares de la empresa.

- Por faltar injustificadamente al trabajo más de tres veces en un periodo de treinta días. Cualquier empleado que falte a su trabajo deberá tener una explicación razonable, esta explicación deberá ser transmitida a la Gerencia a más tardar dos horas después del principio de la jornada, por medio del teléfono, mensaje escrito o Verbal; en el caso de que el empleado no pueda comunicarse personalmente con el supervisor, lo deberá hacer por conducto de un tercero. La Gerencia pondrá a su juicio pedir datos adicionales para comprobar la causa que motivó la falta del empleado.
- Por usar útiles suministrados por la empresa para objeto distinto de aquel al que están destinados o por hacer cualquier clase de propaganda en horas de trabajo.
- Por pasarse a un lugar distinto de aquel en el que deben de estar desempeñando sus labores, por leer impresos en las horas de trabajo, hacer inscripciones o dibujos, o pintar figuras en equipo edificios, mamparas o bienes de la empresa o de sus compañeros de trabajo; por abandonar sus labores en horas de trabajo sin el permiso correspondiente por escrito.
- Por distribuir periódicos, revistas, impresos, etc. en horas de trabajo o dedicarse a actividades comerciales durante las mismas.
- Una amonestación verbal más una amonestación por escrito, o dos amonestaciones por escrito respecto de la misma infracción, o bien, tres amonestaciones respecto de cualquier infracción cometidas, podrán ser causa a juicio de la empresa de separación definitiva del trabajo, sin responsabilidad para la misma.
- Son causa de separación definitiva del trabajo sin responsabilidad para la empresa, las que establece el artículo 47 de la Ley federal del Trabajo, entre las que se encuentran las siguientes:
 - Por incurrir el trabajador durante sus horas de labores en o fuera del servicio en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias, malos tratos en contra de sus compañeros, Directores, Gerentes, Jefes o Representantes de la empresa y sus familiares.
 - Por ocasionar el trabajador intencionalmente perjuicios materiales en: edificios, obras, equipo, instrumentos y demás objetos de la empresa.
 - Por ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior, siempre que sean graves con negligencia tal que ella sea la causa única del perjuicio.
 - Por cometer el trabajador actos inmorales o ilegales, por participar en: juegos de azar, por utilizar lenguaje soez, o por tener en su poder armas peligrosas.

- Por revelar los secretos de la empresa o divulgar asuntos de carácter confidencial en perjuicio de la empresa.
- Por tener el trabajador más de tres faltas de asistencia a su trabajo en un periodo de treinta días naturales sin permiso de la empresa o causa justificada.
- Por desobedecer el trabajador a sus superiores sin causa justa siempre y cuando se trate del trabajo contratado.
- Por negarse el trabajador de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades profesionales.
- Por concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- Por cometer un delito grave ejecutado en cualquier tiempo.
- Por comprometer el trabajador por su imprudencia o su descuido inexcusables, la seguridad del equipo, máquinas, oficina o bienes de la empresa o de sus compañeros de trabajo o de personas que ahí se encuentren.
- Por reclamar una lesión como ocasionada en sus labores si se prueba que la sufrió fuera de su trabajo.
- Por mentir o falsificar tarjetas, documentos, información etc.
- Por causas análogas a las establecidas en las fracciones que anteceden de igual manera graves y de consecuencias semejantes.
- Por permitir o ayudar el ingreso de personas no autorizadas a las instalaciones de la empresa.
- Quienes ejecuten trabajos mal verificados en cantidad, calidad, debido a la negligencia descuido o falta de habilidad en repetidas ocasiones.

3.17 FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA QUE APLICA GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE.

Todas las personas que son responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema total factores que induzcan a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente como sea posible.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano, por lo tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe de reforzar de inmediato mediante recompensas y posibilidades de aprendizaje.

A continuación se presentan algunos factores motivacionales que Grupo Telemarketing Profesional Service utiliza para sus empleados:

- Los Ejecutivos Telefónicos reciben un bono por puntualidad y asistencia mensualmente.
- Si los Ejecutivos Telefónicos alcanzan sus metas semanales se les concede un día de descanso.
- Se realizan paseos a diferentes lugares recreativos con la finalidad de obtener una mejor convivencia entre áreas.
- Cada fecha conmemorativa se efectúan un concurso de disfraces y se le da un premio al mejor disfraz.
- Los Ejecutivos Telefónicos tiene derecho a un break de 20 minutos, siempre y cuando lleven cierto número de ventas.
- Se les otorgan diplomas y reconocimientos a los mejores empleados del mes.
- Se hace acreedor a una comida con los directores de la empresa el ejecutivo que haya realizado el mayor número de ventas dentro de un cierto periodo.
- Se realiza un viaje todo pagado para el mejor Ejecutivo Telefónico del año, es decir el mayor número de ventas que haya realizado dicho empleado.
- Se efectúan diferentes actividades deportivas como torneos de futbol, torneos de basquetbol, carreras, etc. Para estimular a los ejecutivos dándoles un premio al ganador.

CAPÍTULO 4

“MÉTODO”

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizar la influencia de la motivación laboral extrínseca que existe en relación al fenómeno de rotación de los trabajadores Ejecutivos Telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service

4.2 JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de describir y analizar la influencia de la motivación laboral extrínseca con el fenómeno de rotación de personal que se maneja dentro del Call Center Telemarketing Profesional Service, como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, así como, los beneficios de su influencia y a su vez cuales de estos favorecen el ambiente laboral en el cual desempeñan satisfactoriamente sus funciones asimismo su rendimiento, eficiencia y productividad de los mismos.

Por lo tanto se especificará cuáles son los beneficios y deficiencias de la influencia de la motivación que tienen los trabajadores y como llega a afectar a los mismos dicha motivación laboral y a su vez como se relaciona con la rotación de personal.

4.3 OBJETIVO

Esta investigación tiene como objetivos:

- Conocer si existe relación entre la motivación laboral extrínseca y el grado de rotación de los ejecutivos telefónicos de la empresa Telemarketing Profesional Service.

4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Cuasi-experimental: Investigación en el que los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, por que tales grupos ya existían (grupos intactos). Se trabaja con un solo grupo, no hay manipulación de variables, es una investigación de campo (Much y Ángeles, 1990).

4.5 HIPÓTESIS

Hi. La motivación extrínseca influye en la rotación de los trabajadores de Telemarketing Profesional Service.

Ho. La motivación extrínseca no influye en la rotación de los trabajadores de Telemarketing Profesional Service.

4.6 VARIABLES

V.I. Motivación Laboral Extrínseca.

V.D. Rotación de Personal de Ejecutivos Telefónicos.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

a) Definición conceptual de la variable independiente.

Motivación Laboral Extrínseca: “Se considera como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dió a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño”. (Flores y Herrera, 2007)

b) Definición conceptual de la variable dependiente

Rotación de personal: “Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente 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 trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo“ (Chiavenato, 2001).

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

a) Definición operacional de la variable independiente.

Instrumento de Medición: Para medir la motivación laboral extrínseca en los Ejecutivos Telefónicos se utilizó la cedula MLE conformada por 20 reactivos de opción doble basado en el cuestionario YACH, el cual fue elaborado por Yessica Ángeles Chávez Núñez en el 2007 en su trabajo de investigación de tesis “Medición del nivel de motivación y la relación de esta con el desempeño laboral”, dicho instrumento se conformó de un cuestionario de 40 preguntas que fue diseñado para medir la motivación laboral.

La muestra que se utilizó fue de 60 personas entre 30 y 50 años de edad, con un nivel académico de Licenciatura concluida. Para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó el Método por Mitades utilizando la formula Spearman- Brown. Asimismo, se obtuvo la validez del cuestionario mediante el Método de Jueceo y de la aplicación del Coeficiente Biserial Puntual.

Entrevista de salida: Es un instrumento que se aplica cuando un trabajador renuncia a su puesto por cualquier motivo, ya que refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y los posibles desacuerdos que causa la rotación de personal y que nos sirve para tratar de conocer las verdaderas causas por las que el trabajador sale de la empresa.

FICHA TÉCNICA

1. Nombre del Instrumento.

“Cedula para evaluar la Motivación Laboral Extrínseca” basado en el formato encontrado en la tesis “Medición del nivel de motivación y la relación de esta con el desempeño laboral” de Chávez Núñez Yessica Ángeles (2007).

2. Autor del instrumento.

Mondragon Chavarría Nancy (2009).

3. Procedencia del Instrumento.

Universidad Insurgentes Plantel Xola (2009).

4. Objetivo del Instrumento.

Permite medir la motivación laboral extrínseca (aspecto económico, reconocimientos, incentivos, ascensos y condiciones físicas).

5. Limites de aplicación para el sujeto.

Los sujetos deben trabajar en un Call Center.

6. Descripción del instrumento.

El cuestionario consta de 20 preguntas de doble opción.

7. Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo y tipo de respuestas.

Formato: 20 preguntas de doble opción.

Aplicación: Individual

Material: Formato del cuestionario y tinta.

Tiempo: No hay límite.

Respuestas: Doble Opción.

8. Indicaciones para el sujeto.

Instrucciones: Elige una sola opción para cada pregunta que se presenta a continuación, marca con "X" la opción que consideras adecuada. (No se consideran las respuestas como correctas o incorrectas)

9. Procedimiento para su aplicación.

Leer cada una de las preguntas y escoger una de las opciones, de acuerdo con la que más se identifiquen.

10. Procedimiento para su calificación e interpretación.

Los resultados de los cuestionarios fueron capturados en la hoja de excel y a cada reactivo se le asignó un valor numérico, al final se alcanzó la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas. Una vez obtenidos los datos del cuestionario se procederá al análisis e interpretación de los resultados.

b) Definición operacional de la variable dependiente.

El grado de rotación de personal que presenta Grupo Telemarketing Profesional Service fue medido con el formato de entrevista de salida, el cual se describe a continuación.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA

La entrevista de salida esta conformada por 3 apartados, los Datos personales, el Motivo de salida y 21 Preguntas abiertas.

Datos personales: El entrevistado anota la fecha en que llena su entrevista de salida, así como su nombre completo, numero de empleado, edad, sexo, estado civil, puesto, área, jefe inmediato, sueldo, fecha de ingreso y el tiempo total que laboró dentro de la empresa.

Motivo de salida: En este apartado el entrevistado indicará el motivo por el cual decide dar por terminada la relación de trabajo con la empresa, deberá seleccionar algunas de las siguientes opciones: mejor oferta de trabajo, motivos personales, fraude, rescisión de contrato, estudios, dificultades con sus jefes, etc.

Preguntas abiertas: Aquí el entrevistado contestará una serie de preguntas abiertas, con la finalidad de conocer la opinión del empleado acerca de la empresa, jefes inmediatos, área, logro de objetivos y satisfacciones.

Nombre y firma del entrevistado.

Se registra nombre completo, firma y fecha del entrevistador.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EXTRINSECA (MLE)

El cuestionario motivación laboral extrínseca esta conformado por 3 apartados, los datos personales, las instrucciones y 20 Preguntas de opción doble.

Datos personales: El entrevistado anota la fecha en que llena su cuestionario para evaluar la Motivación Laboral Extrínseca (MLE), edad, sexo, puesto, área y la antigüedad que generó dentro de la empresa.

Instrucciones: Se le explica al entrevistado de una manera breve y sencilla como deberá de contestar el cuestionario denominado MLE.

Preguntas de opción doble: En este apartado el entrevistado contestara una serie de 20 preguntas de opción doble, las cuales hacen referencia a los estímulos percibidos por parte de la empresa o superiores.

4.7 MUESTRA

Para efectos de esta investigación la muestra quedó conformada por 60 sujetos de ambos sexos, 30 mujeres y 30 hombres, con los siguientes criterios de inclusión:

Puesto: Ejecutivos telefónicos
Sexo: Hombres/Mujeres
Edad: 19 a 23 años
Antigüedad: Mínimo 1 año en el puesto
Nivel: Operativo

Criterios de exclusión:

Puesto: Analistas
Edad: Menores de 19 y mayores de 24
Antigüedad: Mas de 1 año en el puesto
Nivel: Administrativos y Gerenciales

4.8 MUESTREO

Muestreo No probabilístico por cuotas (no aleatorio): Es aquel que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. La población es seleccionada bajo ciertos criterios de conveniencia, solo un número preestablecido de personas. Se hace una clasificación de la población bajo estudio y se utilizan estas categorías previamente fijadas para obtener un número predeterminado de elementos en cada categoría. (Much y Ángeles, 1990)

4.9 ESCENARIO

La investigación y la aplicación del instrumento se realizara en la sala de evaluaciones que se encuentra en el primer piso de la empresa Telemarketing Profesional Service, ubicada en Eje Central Lázaro Cárdenas # 913 Col. Vertiz Narvarte CP.3306 Delegación Benito Juárez

4.10 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo: Sirve para describir las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Transversal: Aquellos que se realizan en un momento determinado para analizar un fenómeno que sucede en el presente. (Much y Ángeles, 1990)

4.11 PROCEDIMIENTO

1. Se solicitó permiso por escrito al Lic. Alfonso Fierro, Sub-Director de Recursos Humanos de Grupo Telemarketing Profesional Service, para aplicar la cédula para evaluar la motivación laboral extrínseca a los trabajadores de dicha empresa.
2. Una vez otorgado el permiso se seleccionó a la muestra mediante el procedimiento no probabilístico de cuota, cuidando que los sujetos cubrieran con la siguientes características: que los trabajadores estuvieran laborando en el puesto de Ejecutivo Telefónico, con un mínimo de 1 año de antigüedad en dicho puesto y con un rango de edad entre 18 a 23 años.
3. Se solicitó su consentimiento para ser evaluados, una vez obtenida su aprobación, se explicó que a continuación se les aplicaría un cuestionario para recabar información sobre motivación laboral.

4. Se instruyó a los sujetos de la muestra que permanecieran sentados en el lugar asignado, para proceder a la evaluación, se les entrego la batería (cédula y formato de entrevista) y bolígrafo. En una sola sesión se procedió a la aplicación de la cédula y del formato de entrevista de salida a la muestra. Se concentró a los sujetos en sala de capacitación de Grupo Telemarketing Profesional Service. Se repartió una hoja que contenía el formato del cuestionario anteriormente indicado.
5. Se prosiguió a leer las siguientes instrucciones de la cédula de Motivación Laboral Extrínseca: “Elige sola una opción para cada pregunta que se presente a continuación, marca con una “X” la opción que consideres adecuada. (No se consideran las respuestas como correctas o incorrectas).”, dicha aplicación duro alrededor de 30 minutos.
6. Posteriormente se pidió que empezaran a contestar, se les dijo que si tenían dudas podían preguntar, cuando todos los participantes terminaron de contestar, se les solicito que voltearan las hojas.
7. Al terminar de contestar la batería, se recogió uno por uno y se les agradeció su participación.

4.12 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Para efectos de organizar, clasificar, graficar e interpretar los datos, se utilizará la técnica estadística descriptiva.

CAPÍTULO 5

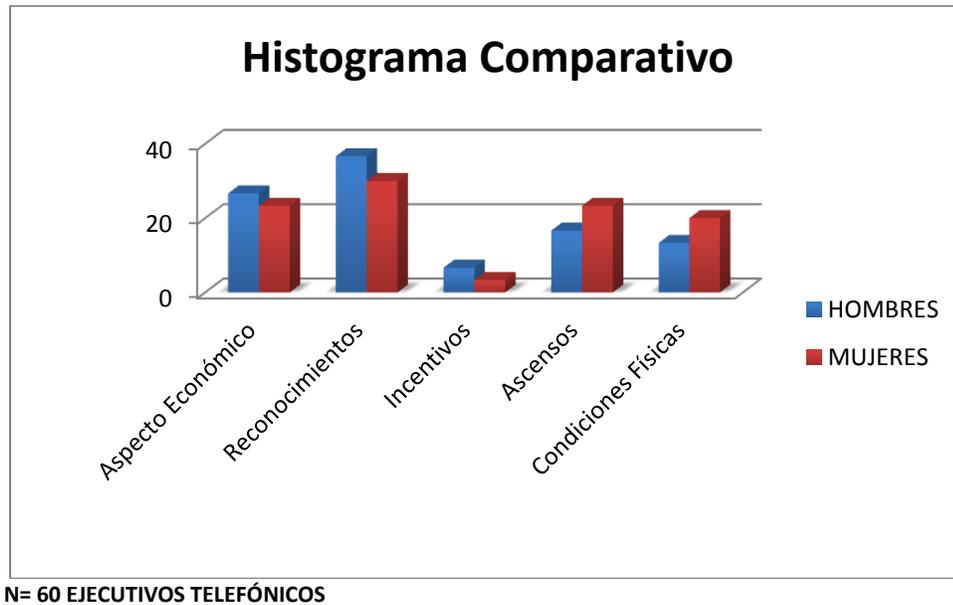
“ANÁLISIS DE RESULTADOS”

Tabla 7. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario MLE.

TOTAL DE RESPUESTAS EN LA OPCIÓN “SI”	
Hombres	Mujeres
14	9
12	8
16	17
2	17
14	9
11	14
18	9
14	13
9	8
10	8
15	7
15	16
15	16
7	8
14	10
16	9
13	18
11	1
15	18
1	8
3	7
10	6
17	15
13	15
8	7
9	11
14	10
14	19
14	2
6	0

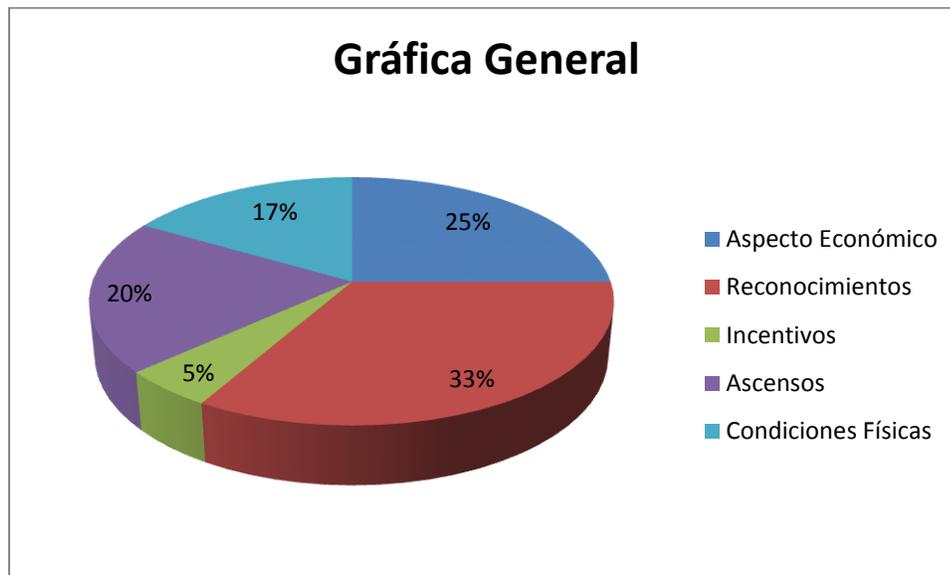
Tabla 7. La tabla 7 que se presenta a continuación muestra los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario MLE, correspondientes a hombres y mujeres (60 sujetos), en cuyas columnas aparecen las puntuaciones obtenidas al marcar la opción “sí”, lo que significa la presencia de motivación laboral extrínseca.

RESULTADO GENERAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



GRÁFICA 1. En esta gráfica se observan los factores motivacionales extrínsecos en el trabajo que influyen en la muestra compuesta por 60 sujetos: el primer factor es el relacionado con el aspecto económico, los hombres manifiestan un 27% y las mujeres un 23%; el segundo factor es el relacionado con reconocimientos, los hombres manifestaron un 36% y las mujeres un 30%; el tercer factor es el relacionado con incentivos, los hombres manifestaron un 7% y las mujeres un 4%; el cuarto factor es el relacionado con ascensos, los hombres manifestaron un 17% y las mujeres un 23%; y el quinto factor esta relacionado con las condiciones físicas, los hombres manifestaron un 13% y las mujeres un 20%.

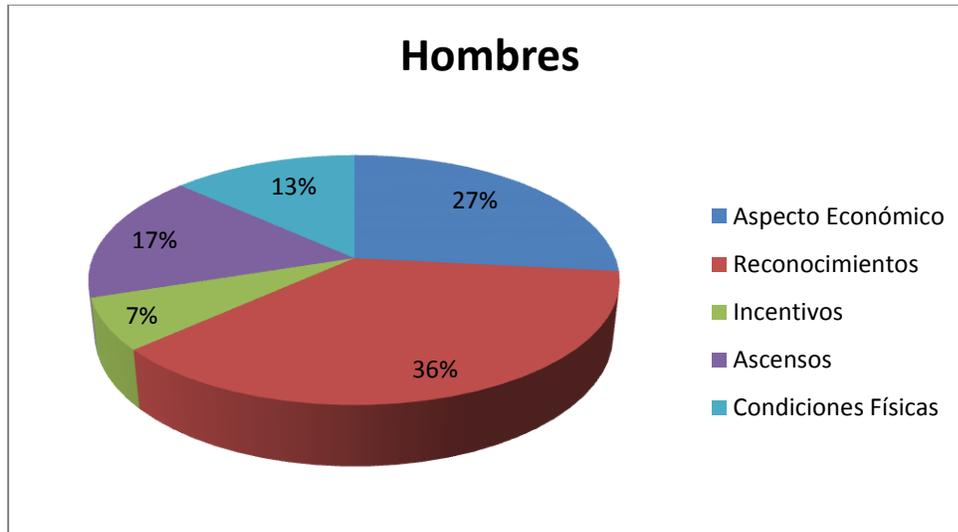
RESULTADO GENERAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EXTÍNSECA EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 60 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 2. En esta gráfica se puede apreciar que: el 33% de la muestra manifiesta como motivación laboral extrínseca los reconocimientos, otro 25% manifiesta como motivación laboral extrínseca el aspecto económico, otro 20% manifiesta como motivación laboral extrínseca los ascensos, otro 17% manifiesta como motivación laboral extrínseca las condiciones físicas y finalmente un 5% manifiesta como motivación laboral extrínseca los incentivos. Por lo que se puede inferir que las personas se orientan principalmente hacia una relación laboral en donde sea reconocido o apreciado su esfuerzo laboral y obtengan mayores recursos monetarios por su trabajo.

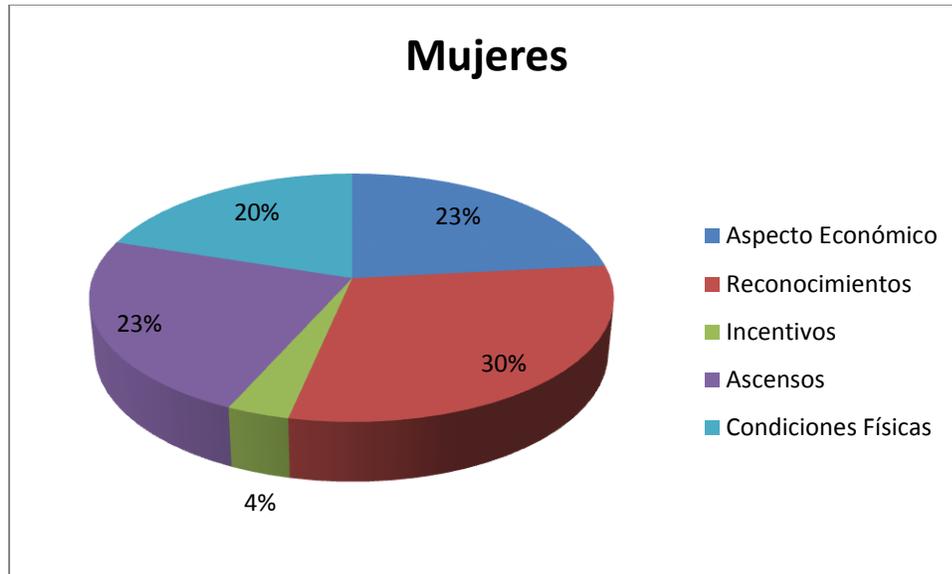
MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 30 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS.

GRÁFICA 3. De una sección de la muestra compuesta por 30 hombres, se encontró que los motivos que los ejecutivos telefónicos consideran como motivación laboral extrínseca son: un 36% manifestó como motivación laboral extrínseca los reconocimientos por parte de sus superiores, otro 27% manifestó como motivación laboral extrínseca el aspecto económico otorgado por parte de la organización, otro 17% manifestó como motivación laboral extrínseca los ascensos, otro 13% manifestó como motivación laboral extrínseca las condiciones físicas y finalmente el 7% manifestó como motivación laboral extrínseca los incentivos.

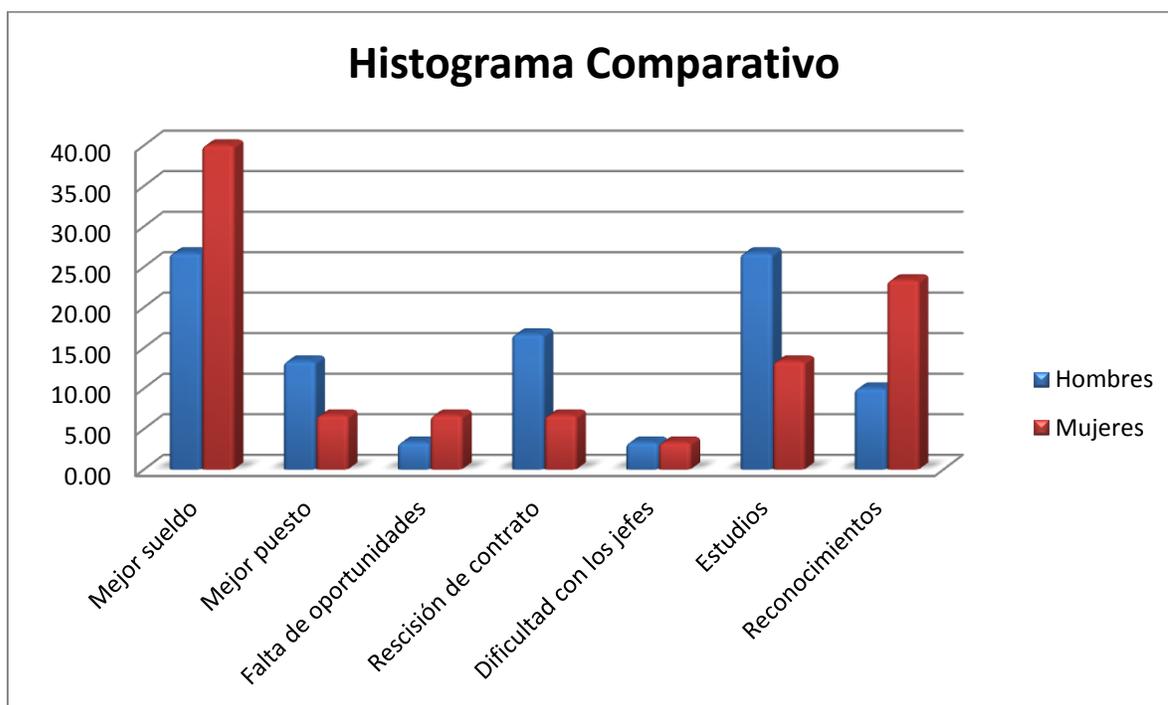
MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N=30 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 4. De la muestra compuesta por 30 mujeres, los motivos que los ejecutivos telefónicos consideran como motivación laboral extrínseca son: un 30% manifestó como motivación laboral extrínseca los reconocimientos por parte de sus superiores, otro 23% manifestó como motivación laboral extrínseca el aspecto económico otorgado por parte de la organización, otro 23% manifestó como motivación laboral extrínseca los ascensos, otro 20% manifestó como motivación laboral extrínseca las condiciones físicas y finalmente el 4% manifestó como motivación laboral extrínseca los incentivos.

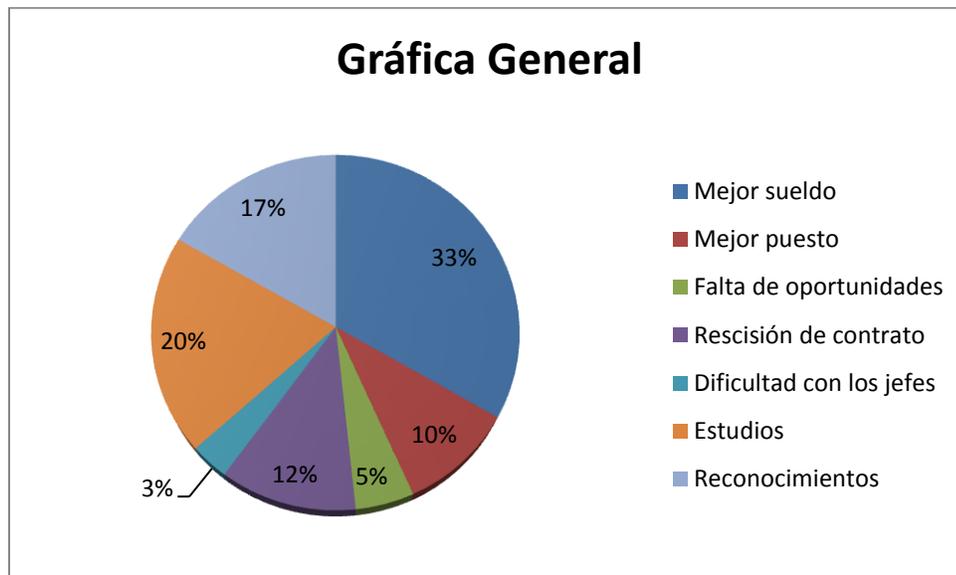
RESULTADO GENERAL DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 60 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 5. De la aplicación del formato de entrevista de salida (ver anexo 3), se obtuvo que las causas de salida que influyen en la muestra compuesta por 60 sujetos: el primer factor es el relacionado con un mejor sueldo, los hombres manifiestan un 27% y las mujeres un 40%, el segundo factor es el relacionado con un mejor puesto, los hombres manifiestaron un 13% y las mujeres un 7%; el tercer factor es el relacionado con falta de oportunidades, los hombres manifiestaron un 3% y las mujeres un 7%; el cuarto factor es el relacionado con rescisión de contrato, los hombres manifiestaron un 17% y las mujeres un 7%; el quinto factor esta relacionado con las dificultades los con los jefes, los hombres manifiestaron un 3% y las mujeres un 3%, el sexto factor este relacionado con los estudios, los hombres manifiestaron un 27% y las mujeres un 13% y el séptimo factor este relacionado con la falta de reconocimientos, los hombres manifiestaron un 10% y las mujeres un 23%.

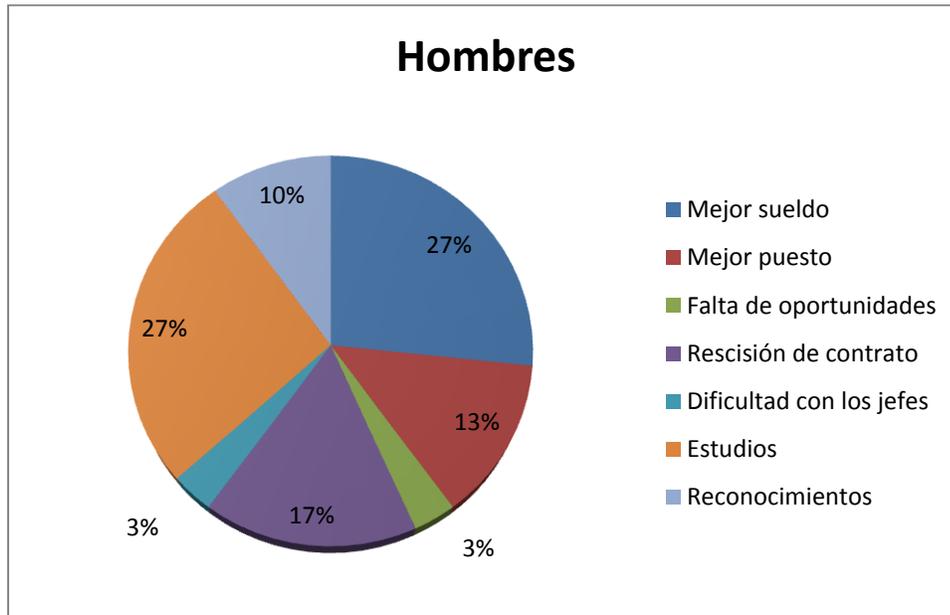
RESULTADO GENERAL DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 60 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 6. De la aplicación del formato de entrevista de salida (ver anexo 3), se obtuvo que el 33% de la muestra manifestó como causa de salida un mejor sueldo, otro 20% manifestó como causa de salida continuar con sus estudios, otro 17% manifestó como causa de salida la falta de reconocimiento, otro 12% manifestó como causa de salida la rescisión de contrato, otro 10% manifestó como causa de salida un mejor puesto, otro 5% manifestó como causa de salida la falta de oportunidades y por último un 3% manifestó como causa de salida tener dificultades con sus jefes.

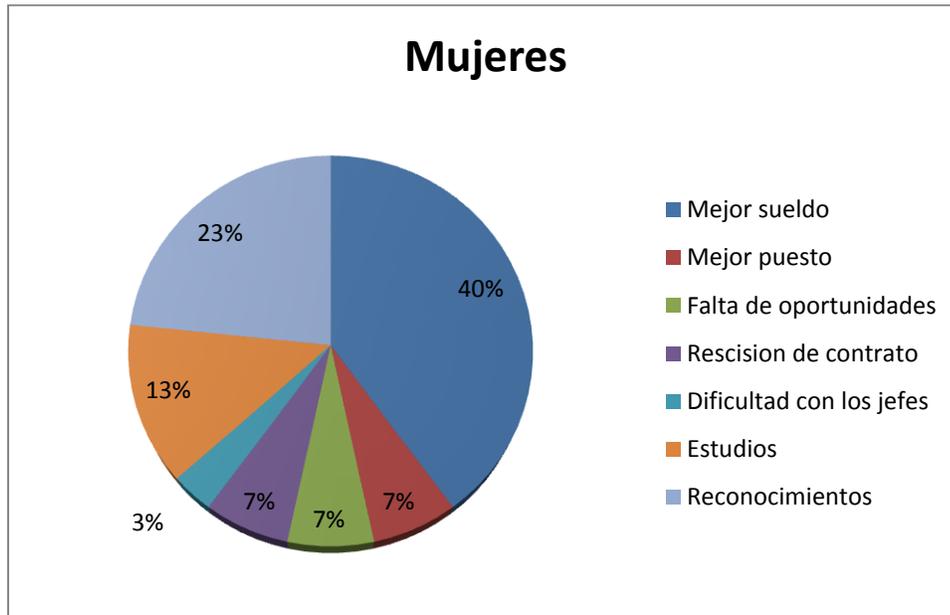
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 30 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 7. De la muestra compuesta por 30 hombres, los motivos que los ejecutivos telefónicos manifiestan como causa de salida son: un 27% manifestó como causa de salida un mejor sueldo, otro 27% manifestó como causa de salida continuar con sus estudios, otro 17% manifestó como causa de salida la rescisión de contrato, otro 13% manifestó como causa de salida un mejor puesto, otro 10% manifestó como causa de salida la falta de reconocimientos, otro 3% manifestó como causa de salida la falta de oportunidades dentro de la organización y por ultimo un 3% manifestó como causa de salida tener dificultades con sus jefes.

ROTACIÓN DE PERSONAL EN EJECUTIVOS TELEFONICOS DE GRUPO TELEMARKETING PROFESIONAL SERVICE



N= 30 EJECUTIVOS TELEFÓNICOS

GRÁFICA 8. De la muestra compuesta por 30 mujeres, los motivos que las ejecutivas telefónicas manifiestan como causa de salida son: un 40% manifestó como causa de salida un mejor sueldo, otro 23% manifestó como causa de salida la falta de reconocimientos, otro 13% manifestó como causa de salida continuar con sus estudios, otro 7% manifestó como causa de salida un mejor puesto, otro 7% manifestó como causa de salida la falta de oportunidades dentro de la organización, otro 7% manifestó como causa de salida la rescisión de contrato y por último un 3% manifestó como causa de salida dificultad con los jefes.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se alcanzaron los objetivos inicialmente planteados, el primero de ellos fue conocer las características de la motivación laboral extrínseca, la motivación laboral extrínseca puede considerarse como un conjunto de técnicas muy útiles a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual facilita un alto rendimiento por parte de la empresa. El Grupo Telemarketing Profesional Service motiva a sus empleados.

El segundo objetivo fue el fenómeno de rotación de personal, el cual es un intercambio de personas entre la organización y el ambiente se va a definir por el volumen de personas que ingresan en la organización y que las que salen de ella, es decir, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo, dicha rotación se expresa en índices mensuales o anuales. Se puede observar que en Grupo Telemarketing Profesional Service existe un grado significativo en su rotación de personal debido.

Y por último el tercer objetivo fue la relación existente entre la motivación laboral extrínseca y el fenómeno de rotación de personal, en donde se detectó que no es suficiente la motivación laboral extrínseca que les proporciona Grupo Telemarketing Profesional Service a los ejecutivos telefónicos, ya que hay un significativo índice de rotación de personal por mejores sueldos, mejor empleo, falta de oportunidades, etc.

En esta investigación se midió la motivación laboral extrínseca relacionada con la rotación de personal y reflejó que no existe una motivación laboral extrínseca adecuada o suficiente para los trabajadores de nivel operativo, ya que el 33% de los ejecutivos telefónicos terminaron la relación laboral existente entre dicha organización por causas de obtener mayores ingresos y otro 30% manifestó terminar su relación laboral por no obtener los reconocimientos brindados por parte de sus superiores.

Al respecto, resulta aplicable la teoría de los dos factores de Herzberg (1975), la cual postula que los factores motivacionales extrínsecos están relacionados con el medio ambiente laboral y son factores de higiene. Según esta teoría la motivación extrínseca no logra elevar la motivación laboral de una manera sustancial y duradera por lo que no produce un efecto perdurable. Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Como Principales factores higiénicos se consideran: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

Herzberg, destaca que diseñar modelos motivacionales con base en los factores higiénicos, ya que el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

En la presente investigación los resultados obtenidos por la aplicación de la cedula motivación laboral extrínseca y la entrevista de salida, muestran que los trabajadores de nivel operativo de Grupo Telemarketing Profesional Service refieren estar motivados por factores tales como mayores ingresos económicos y reconocimiento a su labor por parte de la empresa, y que precisamente esos factores fueron referidos como causa de la terminación de la relación de trabajo y salida de la empresa, lo que indica que no existe en los citados trabajadores una adecuada motivación laboral extrínseca, ya que existe una insatisfacción con dichos motivadores. Con base a lo anterior se procede a aceptar la hipótesis de trabajo la cual afirma que la motivación laboral extrínseca influye significativamente en la rotación de personal de dicha organización, con lo cual se confirma que la muestra de los trabajadores de nivel operativo de Grupo Telemarketing Profesional Service efectivamente no se encuentran motivados extrínsecamente.

Por lo consiguiente se recomienda elaborar un proyecto motivacional para los trabajadores de nivel operativo (ejecutivos telefónicos), el cual incluya diferentes perspectivas hacia la motivación extrínseca, los cuales pueden disminuir el índice de rotación de personal dentro de la empresa, es decir, elaborar diferentes actividades nuevas e interesantes, las cuales indiquen entusiasmo, curiosidad, retos, competencia, sea persistente o sea un desafío, de este modo se podrá recompensar la conducta deseada para que se produzcan con mayor frecuencia.

REFERENCIAS

1. Adair, J. (1992). Como motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?., Colombia: Legis.
2. Álvarez, Martha. Detección de factores motivacionales. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, 1989.
3. Bolles, R. C. (2006). Teoría de la motivación. Investigación experimental y evaluación. 3ª. ed., México: Trillas.
4. Bruce, A. y Pepitone J. S. (2002). Tenga a su equipo motivado., España: Mc Graw Hill.
5. Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias. México: Trillas.
6. Chávez, N. Medición del nivel de motivación y la relación de esta con el desempeño laboral. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Solesiana, 2007.
7. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5ª. ed., Colombia: Mc Graw Hill.
8. Dell, T. (1991). La motivación en el trabajo: el desarrollo de una actitud positiva en el empleado. 1ª. ed., México: Trillas.
9. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª. ed., México: Mc Graw Hill.
10. Flores, I. D. y Herrera, A. A. clima laboral como factor determinante en el desempeño del trabajador dentro de una organización. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Insurgentes, 2007.
11. Garrido, G. I. (1996). Psicología de la motivación. España: Síntesis S.A.
12. Genesca, G. E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. España: Hispano Europa.

13. Gutiérrez, Erika Karina. La motivación como factor generador de satisfacción laboral en trabajadores de la Delegación Cuauhtémoc. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Insurgentes, 2008.
14. Hernández, S. R. y Fernández, C. C. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª. ed., Mc Graw Hill.
15. Madsen, K. B. (1972). Teoría de la motivación, un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación. 2ª. ed., Buenos Aires: Paidós.
16. Mankeliunas, M. (2001). Psicología de la Motivación. México: Trillas.
17. Manual de Organización de Grupo Telemarketing Profesional Service, S.A. de C.V. (1999).
18. Marshall, J. C. (2000). Coaching efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de la fuerza laboral. Colombia: Mc Graw Hill.
19. Much, L. y Ángeles, E. (1990). Métodos y técnicas de investigación. 2ª. ed., México: Trillas.
20. Munchisky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Una introducción aplicada a la psicología organizacional. 6ª. ed., México: Thomson Learning.
21. Nottin, J., Pieron, H. y Buytendijk, F. J. (1978). La motivación. Buenos Aires: Nueva visión.
22. Núñez, E. Motivación intrínseca y extrínseca, como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, 1994.
23. Reeve, J. (2002). Motivación y emoción. 3ª. ed., México: McGraw Hill.
24. Reglamento Interior de trabajo de Grupo Telemarketing Profesional Service, S.A. de C.V. (2008).
25. Reyes, P. A. (2005). Administración de personal. Relaciones humanas. México: Limusa.
26. Rodríguez, E. M. (1988). Motivación al trabajo. 2ª. ed., México: Manual Moderno.
27. Rosas, CH. A. La motivación laboral en el desempeño de los funcionarios del servicio profesional electoral en el Distrito Federal. TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración, 2008.

28. Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. 3ª. ed. México: Pearson Educación.
29. Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa., España: Prentice Hall.
30. Thomas, K. (2001). Motivación y plenitud 8 horas al día. México: Grijalbo.
31. Velázquez, M. G. (2006). Psicología del trabajo en la organización. México: Limusa.
32. www.grupotps.com.mx

ANEXOS

1. Permiso por escrito del Lic. Juan Alfonso Fierro López, Subdirector de Recursos Humanos de Grupo Telemarketing Profesional Service.
2. Cédula MLE (Motivación Laboral Extrínseca).
3. Formato de Entrevista de Salida.

**CÉDULA
MLE**

Edad: _____
Sexo: _____

Puesto: _____
Antigüedad: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Elige sola una opción para cada pregunta que se presenta a continuación, marca con una "X" la opción que consideras adecuada. (No se consideran las respuestas como correctas o incorrectas).

	SI	NO
1. Al desempeñar tus labores en el trabajo, el aspecto económico es lo que mas te alienta.		
2. El aspecto económico influye para que realices tus actividades laborales con eficiencia.		
3. Consideras que tanto los estímulos como las sanciones se aplican sin favoritismo y de manera justa.		
4. El elogio y el reconocimiento son importantes para ti.		
5. Las promociones e incentivos que otorgan, son suficientes para obtener un desempeño óptimo.		
6. Mis conocimientos y experiencia deberían permitirme ascender rápidamente.		
7. El esfuerzo que pones para tu desempeño laboral, se refleja en la recompensa que recibes.		
8. Tu jefe demuestra interés en tus actividades.		
9. Las condiciones físicas y ambientales de tu trabajo son óptimas.		
10. Recibes información sobre como es tu desempeño laboral.		
11. Sientes que tus actividades laborales son rutinarias.		
12. Consideras que con tu trabajo obtienes satisfacción laboral.		
13. Tu jefe te estimula para desempeñar mejor tu trabajo.		
14. El personal directivo reconoce tus logros.		
15. Te sientes motivado para contribuir con el éxito de tu empresa.		
16. Consideras que las prestaciones que proporciona tu empresa son adecuadas.		
17. Sientes que con tu trabajo aprendes cosas nuevas e interesantes.		
18. Las posibilidades de progreso en tu empresa son buenas.		
19. Constantemente contribuyes con ideas y sugerencias en tu área de trabajo.		
20. Consideras que tu trabajo es excesivo.		

Recursos Humanos



México, D.F., a 01 de Octubre del 2008.

A quien corresponda:

Por medio de la presente me permito informar que con el fin de llevar acabo el trabajo de investigación para la elaboración de Tesis denominada "La motivación laboral extrínseca y su relación con el fenómeno de rotación de personal de los ejecutivos telefónicos de Grupo Telemarketing Profesional Service", solicito se otorguen las facilidades a la **C. Nancy Mondragón Chavarría**, pasante de la Licenciatura de Psicología para la aplicación del cuestionario "MLE" a los ejecutivos telefónicos de dicha empresa.

Agradeciendo la atención a la presente quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Lic Alfonso Fierro
Subdirector de Recursos Humanos

11673300 Ext.3426

Telemarketing Profesional Service S.A. de C.V.
Eje Central Lázaro Cárdenas
No.913, Col. Narvarte
Del. Benito Juárez
Tel. 91496500



Entrevista de Salida

Datos Personales

Fecha:

Nombre del empleado:

Número de Empleado: Edad: Sexo: F M Edo Civil:

Puesto: Área: Jefe Inmediato:

Sueldo: Fecha de Ingreso: Tiempo Laborado:

Motivo de Salida

Mejor Sueldo ¿Cuál? _____

Distancia de la empresa

Mejor Puesto ¿Cuál? _____

Dificultad con jefes o

compañeros

Falta de Oportunidades ¿Cuáles? _____

Estudios

Matrimonio

Viaje

-Rescisión de contrato Motivo: _____

Otros Motivos ¿Cuáles? _____

Terminación de Contrato

Abandono de Trabajo

¿Cómo consideras el ambiente de la empresa? _____

¿El de tu área? _____

¿Cómo fue la comunicación con tu jefe directo? _____

¿Qué puesto(s) desempeñaste en la empresa? _____

En el tiempo que laboraste en la empresa ¿obtuviste alguna satisfacción de tu trabajo? _____

¿Insatisfacción? _____

¿Te afectó el haber trabajado en esta empresa, en tu vida familiar y/o escolar? Si NO Explica: _____

Consideras una experiencia Buena Mala tu permanencia en esta empresa ¿Por qué? _____

¿En las funciones que desempeñabas existió un logro en especial? _____

¿Se te brindaron facilidades de trabajo? Si No ¿Por qué? _____

¿Existió alguna actividad que no pudiste realizar completamente? _____

¿Por qué?: _____

¿Qué opinas de la empresa en cuanto a sueldo, puntualidad, etc? _____

¿En qué cursos de capacitación participaste? _____

¿Qué te parecieron? _____

¿Qué cambiarías de la empresa? _____

Consideras que la organización de tu departamento es efectiva? Si No ¿Por qué? _____

(Distribución de actividades)

¿Cómo consideras el estilo de supervisión de tu jefe inmediato? _____

¿Tienes algún motivo por el cual te lleves una imagen desagradable de la empresa? Si No

¿Cuál? _____

¿Volverías a trabajar en esta empresa? Si No En el mismo puesto
En la misma área
En otra ¿Cuál? _____

Nombre y Firma _____

Aplicó la entrevista

¡Gracias por tu tiempo Suerte!

Recursos Humanos