

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Caso de Estudio:

**“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA
DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN
LOREM LENGUAJE Y PSICOLOGÍA”**

Sustentante:

ALEXANDRA CABRERA LAMARQUE

Para obtener el grado:

Maestro en Administración

Director de Tesis:

Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Mexicali, B.C.

Abril 2024

Dedicatoria a mi madre:

Tu eres el regalo más grande que Dios me ha otorgado, crecer protegido y orientado por el amor que me entregas cada día, es mi mayor privilegio y mi mayor orgullo. Eres la persona que más admiro, te agradezco inmensamente el apoyo, el cariño y la confianza que siempre me has dado para que siga mi propio camino. Gracias por siempre creer en mí, por enseñarme que la familia es primero y que la vida se trata de ser feliz. Gracias a ti, ahora soy lo que ayer soñé, dando inicio a una nueva etapa de mi vida, en la cual en mi mente y en mi corazón, estarás siempre presente.

Agradecimiento:

El principal agradecimiento es a mi familia por su apoyo moral y ser un gran ejemplo a seguir, no ha sido sencillo el camino, pero con ustedes todo es más sencillo.

Al mismo tiempo quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California por dejarme ser parte de su institución a lo largo de mi maestría, pero en especial quiero agradecer a la Dra. Gloria Muñoz Del Real por guiarme en todo momento con mi tesis, depositando en mí su conocimiento y apoyo.

Resumen:

- **Planteamiento del problema**

La rotación de personal ha ocurrido en colaboradores muy valiosos del equipo, los cuales desempeñan funciones importantes y tenían una actitud altamente positiva hacia la organización. El puesto de trabajo que más se ha tenido rotación es el de terapeuta de Lenguaje, el cual se tiene la rotación de uno a dos empleados por mes por consiguiente son los que más han afectado directamente a la productividad, imagen, al ambiente organizacional, por lo cual las pérdidas de estos colaboradores han dejado un impacto significativo en el desempeño y la cultura de la empresa.

- **Objetivo de la investigación**

Desarrollar estrategias de motivación laboral en la empresa LOREM Lenguaje y psicología para disminuir la rotación del personal

- **Pregunta de la investigación**

¿El análisis de rotación de personal LOREM Lenguaje y psicología permite el desarrollo de estrategias motivacionales?

- **hipótesis de la investigación**

La observancia de la rotación del personal genera estrategias motivacionales.

- **Hallazgo**

Se encontró que uno de los factores que afectan directamente en la rotación era el disponer de poco tiempo, lo cual se recomienda sensibilizar al trabajador sobre el

tiempo trabajado y diseñar horarios de una manera donde se permita trabajar y tener un receso de una hora libre al día, de tal manera que tanto el empleado como el patrón se vean beneficiados.

Índice

Dedicatoria a mi madre:.....	2
Agradecimiento:.....	3
Resumen:.....	4
1. Introducción:.....	8
1.1 Problema:.....	8
1.2 Planteamiento del problema:.....	9
1.3 Objetivos:.....	10
Objetivo general:.....	10
Objetivos específicos:.....	10
1.4 Pregunta:.....	10
1.5 Hipótesis:.....	10
1.6 Limitaciones de la Investigación.....	10
2. Marco Teórico:.....	12
2.1 Variable dependiente: Rotación.....	12
2.1.1 Condiciones laborales y salarios.....	20
2.1.1.1 Salario Económico.....	21
2.1.1.2 Salario Emocional.....	22
2.1.2 Ambiente laboral.....	24
2.1.2.1 Compatibilidad.....	25
2.1.2.2 Presión en ritmo de trabajo.....	27
2.1.3 Autorrealización.....	28
2.1.2.3 Desarrollo de capacidades.....	30
2.1.3 Preguntas.....	32
2.2 Variable independiente: Motivación.....	34
2.2.1 Bienestar.....	34
2.2.1.1 Seguridad de empleo y prestaciones.....	35
2.2.2 Ergonomía ambiental.....	39
2.2.2.1 Ambiente visual.....	40
2.2.2.2 Ergonomía acústica.....	40
2.2.3 Evaluación de puesto.....	41

2.2.3.1 Desarrollo profesional y autorreconocimiento	43
2.2.3.2 Características del puesto	47
2.2.3.4 Preguntas	47
3 Metodología	50
3.1 Tipo de investigación.....	50
3.2 Universo, población o muestra	50
3.3 Operacionalización.....	52
3.4 Descripción del instrumento	52
3.5 Validación del instrumento	52
Aplicación de fiabilidad y validez al instrumento:.....	52
Validación con Alfa de Cronbach (α):.....	53
4. Resultados	61
5. Conclusiones y Recomendaciones	68
6. Bibliografía:	70
Anexos:.....	75
Instrumento:	75
Alfa del instrumento:	83
Pruebas de dimensión #1 Condiciones Laborales.....	86
Pruebas de dimensión #2 Ambiente Laboral	90
Pruebas de dimensión #3 Autorrealización	93
Pruebas de dimensión #4 Bienestar.....	95
Pruebas de dimensión #5 Ergonomía Ambiental.....	97
Pruebas de dimensión #6 Evaluación del Puesto.....	99

1. Introducción:

1.1 Problema:

Según Xairó (2023) la rotación del personal impacta en la economía de las organizaciones, en la calidad del servicio; dejando varias consecuencias como lo son el aumento de costos, pérdida de talento valioso, afectación a la productividad y afectación a la moral de los empleados. El costo de la rotación de personal es mayor cuando el índice es muy alto, debido a que las organizaciones deben reunir esfuerzos adicionales para encontrar un reemplazo en un cierto periodo y eso requiere acciones extraordinarias, como el reclutamiento y la contratación. A su vez, la capacitación y la espera de que los nuevos candidatos alcancen la máxima productividad tienen como consecuencia el aumento de los costos en la empresa.

Según Torres (2023), una de las claves del éxito de cualquier empresa consiste en su personal. Por eso es importante dedicar esfuerzos en las estrategias de retención de personal que eviten que se incremente el índice de rotación. La pérdida de empleados experimentados y talento valioso podría representar un efecto negativo para cualquier empresa. La rotación de personal tiene un impacto significativo en la productividad, debido a que los nuevos empleados no son tan experimentados como la persona a la que están reemplazando (que ya conocía los procesos, herramientas y políticas de la organización). Incluso es posible que los nuevos empleados cometen errores que, además de afectar la productividad, resultan ser costosos para la empresa.

Cuando hay rotación de personal en una empresa los demás empleados sufren las consecuencias, debido que en muchas ocasiones ellos tendrán que asumir la carga de trabajo que quedó pendiente. Esto puede repercutir en la moral y la motivación de las actividades diarias de todo el personal, que resultará en una falta de compromiso y baja productividad.

1.2 Planteamiento del problema:

La rotación de personal se ha visto afectada directamente en Lorem Lenguaje y Psicología. Ha ocurrido en colaboradores muy valiosos del equipo, los cuales desempeñan funciones importantes y tenían una actitud altamente positiva hacia la organización. El puesto de trabajo que más se ha tenido rotación es el de terapeuta de Lenguaje, el cual se tiene la rotación de uno a dos empleados por mes por consiguiente son los que más han afectado directamente a la productividad, imagen, al ambiente organizacional, por lo cual las pérdidas de estos colaboradores han dejado un impacto significativo en el desempeño y la cultura de la empresa.

De igual manera, la rotación ha ocurrido cuando los colaboradores deciden dejar la empresa por diversas razones, como oportunidades de crecimiento, insatisfacción laboral, mejores sueldos, mejores prestaciones o mejores condiciones laborales en otro lugar. Este caso de estudio se concentra en la rotación de personal en Lorem Lenguaje y Psicología, específicamente en condiciones laborales y salarios, ambiente laboral y autorrealización, aunque por otro lado se estudia la motivación desde un enfoque de bienestar, ergonomía ambiental y la evaluación de puesto.

1.3 Objetivos:

Objetivo general:

Desarrollar estrategias de motivación laboral en la empresa LOREM
Lenguaje y psicología para disminuir la rotación del personal

Objetivos específicos:

- Identificar los factores que provocan la rotación de personal en la empresa
- Analizar los modelos para disminuir la rotación del personal
- Desarrollar las posibles acciones que podrían ser implementadas para disminuir la rotación del personal a través de la motivación laboral.

1.4 Pregunta:

1. ¿Se puede disminuir la rotación del personal a partir del desarrollo de estrategias motivacionales en LOREM Lenguaje y psicología?

1.5 Hipótesis:

El desarrollo de estrategias de motivación si disminuyen la rotación del personal en LOREM Lenguaje y Psicología

1.6 Limitaciones de la Investigación

El presente trabajo tendrá limitaciones de tiempo, esto quiere decir que se estudiarán las posibles estrategias por un periodo de no más de 2 años, durante el periodo 2022-2023. De igual manera otras de las limitantes serán de información, por el tema de pandemia aún muchas entrevistas no se podrían llevar a cabo

directamente, aunque se tomara en consideración la posibilidad de hacer encuestas en línea. Para delimitar un poco más el presente caso de estudio cualquier información cuantitativa se tomará únicamente dentro del municipio de Mexicali, Baja California.

Siendo así, los recursos o materiales que nos ayudarían para la obtención de datos serían las encuestas de motivación laboral, esto con la finalidad de tener mayor claridad en los factores que intervienen en la rotación del personal, donde ahí mismo se describen ciertos puntos a mejorar como lo son: el salario, las condiciones de trabajo, la capacitación, el ambiente laboral, la falta de crecimiento o la mejora de equipo o herramientas de trabajo.

2. Marco Teórico:

2.1 Variable dependiente: Rotación

Según Hernández y Rodríguez et al., (2020), la estabilidad del personal en una organización, una empresa o un equipo de trabajo consiste en mantener al mismo personal durante periodos “largos” para generar climas y equipos organizacionales estables, otorgándoles seguridad en el empleo y ofreciéndoles carreras dentro de la empresa.

En administración se mide mucho el clima organizacional logrado por un gerente, por lo que la renuncia continua y la rotación de su gente es una señal de mala dirección. Podemos hablar de que no hay rotación cero, ya que, por las mismas necesidades de la empresa, los empleados ascienden de puesto, renuncian, se incapacitan, etcétera (P. 68). Según Chiavenato (2009, P.116), con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Según Flores (2019), el salario es un factor muy importante para evitar una elevada rotación de personal. Sin embargo, los expertos consultados para este reportaje consideran que el trato por parte de los superiores directos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa también son determinantes para que las empresas retengan a sus trabajadores.

La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o al vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

Según Chiavenato (2009, P. 119), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

Política salarial de la organización, política de prestaciones de la organización, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas de trabajo en la organización, moral del personal, cultura

organizacional, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación de recursos humanos, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Como menciona Robbins, (2009), la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación (P. 29). Uno de los principales intereses en el capital humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto deben de estar conscientes los administradores de recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Según Velázquez (2007, Párr. 15), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral.

Como opina Velázquez (2007), si un empleado permanece en una empresa durante años “y nunca crece y, además se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo” (Párr. 8).

Una de las estrategias según Bernal Torres & Sierra Arango (2017) es realizar un análisis del entorno interno y ver los recursos y capacidades del potencial humano en relación con los recursos y capacidades del potencial humano se evalúan las fortalezas y debilidades en aspectos como el grado de calificación del personal de la empresa, su experiencia en actividades que desempeña en la organización, el grado de motivación que manifiesta en su trabajo, el nivel de ausentismo, la satisfacción con la remuneración recibida, el nivel de accidentalidad, el nivel de rotación del personal, etcétera (p.126).

Esto con la finalidad de tener una evaluación global de las condiciones que se encuentra el entorno y así poder determinar el impacto que conlleva saber el potencial humano que se tiene.

La rotación del personal es un gasto silencioso que afecta a todas las empresas sin importar el tamaño o giro comercial, existen pocas áreas que entienden el problema no solo como un tema cualitativo, sino como un tema cuantitativo. Existen diversos factores a considerar en la rotación del personal, como lo son el: reclutamiento, selección contratación e inducción del personal, considerando que el primer factor es el reclutamiento, este se tomara como el principal problema a tratar.

De acuerdo con Chiavenato (2018), “el reclutamiento es el proceso que usa la organización para atraer candidatos en el mercado de talentos con el propósito de abastecer su proceso de selección y las competencias que necesita”. (p. 99). Siendo así, se entiende como una parte fundamental para lograr los objetivos deseados en la empresa con ayuda de un buen personal. No solo es necesario el saber que se requiere un buen proceso de selección, también es importante notar que existen diversos tipos de personal, para ello la selección es tal cual un marketing a la hora de realizar el reclutamiento.

Para Chiavenato (2018, p.91), el marketing de reclutamiento es la función organizacional entraña una serie de previsiones y acciones para aumentar la creatividad y la marca de la empresa como empleadora y ofrecer una propuesta de valor a los candidatos que, cuando se conviertan en colaboradores, se extienda a todo su ciclo de vida en la organización.

Los principales desafíos de ese proceso son:

1. Buscar la manera de aumentar constantemente la actividad de la empresa en el mercado de candidatos.
2. Ofrecer una propuesta de valor irrechazable para el candidato a lo largo de su vida como colaborador de la organización.
3. Ofrecerle una experiencia agradable y distinta de contacto en la fase del reclutamiento y en el transcurso de su larga jornada en la organización.
4. Identificar claramente si el perfil del candidato satisface los requisitos de la organización.

5. Mantener una relación cordial con el candidato desde el principio, ofreciéndole realimentación constante a lo largo de todo el proceso e incluso después.
6. Enfocarse en la carrera y el desarrollo del candidato en lugar de hacerlo en un puesto inicial en la organización.

El marketing de reclutamiento no es más que buscar la manera de ofrecer mejores propuestas y experiencias a la hora de querer lograr la retención para la mejora de la misma organización, con el fin de mantener una buena relación con el candidato desde la hora de contratación.

Adicionalmente se puede decir que existe un mercado de talentos, considerando los puntos de oferta y demanda a la hora del reclutamiento de personal. El mercado de talentos se define según Chiavenato (2018, p.96), como un conjunto de candidatos que buscan empleo, dando seguimiento que uno de los principales efectos del mercado de talentos en la práctica de la gestión del talento humano son:

Mercado de trabajo en oferta:

Fuertes inversiones en reclutamiento para atraer candidatos, criterios de selección más flexibles y menos rigurosos, inversiones en capacitación para compensar deficiencias de los candidatos, ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos, inversiones en prestaciones sociales para atraer candidatos y retener a los trabajadores, enfoque en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.

Mercado de trabajo en demanda:

Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos, criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos, pocas inversiones en capacitación para aprovechar a los candidatos ya entrenados, ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos, pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal, enfoque en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano, sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Según Chiavenato (2018, p.97), Uno de los principales efectos del mercado de trabajo sobre los candidatos son:

Oferta de mercado de trabajo

Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios, las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, lo cual aumenta la rotación de personal, los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar.

Demanda de mercado de trabajo

Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas

salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar, las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos, los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización, las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse.

La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, según Chiavenato (2017), existe un subsistema de retención de recursos humanos en el cómo retener talentos con temas como lo son la remuneración (gestión de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relación con los colaboradores (p.235).

Dicho subsistema ayuda a evitar la rotación del personal con la idea de que exista una relación entre trabajador y empleador, esto con el fin de lograr un reconocimiento, mejor autoestima o seguridad en el empleo, considerando que son temas que afectan profundamente a la satisfacción del empleado en la organización.

Según Zurinaga (2023), siempre tendremos una tendencia a pensar que los empleados que contratamos, no tienen deseo de irse de nuestra empresa, a menos que sea para poder crecer en otro lugar. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos es una mala experiencia dentro de nuestra organización lo que empuja a que los profesionales cambien su rumbo. Aunque los impulsores de la rotación pueden verse y sentirse diferentes de una compañía a otra, hay algunos hilos comunes que comienzan a surgir. En líneas generales los motivos que llevan a que un trabajador

tome la decisión de marcharse, suelen repetirse en organizaciones de todo tipo, y así lo refleja el citado informe de Adecco.

2.1.1 Condiciones laborales y salarios

De acuerdo con Herzberg (1959), habla de dos factores fundamentales dentro de la organización. El segundo como factor higiénico, el cómo se siente el individuo en relación a las condiciones de la empresa (condiciones de trabajo, administración de la empresa, relaciones personales y salario), esta teoría te muestra más claramente si un empleado se encuentra satisfecho o insatisfecho.

Según Hernandez Chavez et al. (2013), este Modelo toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” las variables de acuerdo al modelo de Price (1977) que conciben a la satisfacción son:

El salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor), la integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización), la comunicación informal (la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros), comunicación formal (la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño) y la centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

La aportación de Price (1977) al estudio de la rotación de personal es su contribución positiva al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como

determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.

La decisión, por parte del trabajador, de retirarse de la empresa puede verse afectada de forma positiva o negativa dependiendo las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral. El modelo asume que la satisfacción es evaluada por los empleados conforme a sus percepciones hacia la organización y que los individuos tienen conocimiento de las alternativas que ofrece el medio ambiente y nos son restringidos a obtenerlas (Griffeth y Hom, 1995).

Al modelo de Prince (1977) se le realizaron cinco pruebas científicas por Bluedorn (1980), y en todas las pruebas no se encontró una interacción entre la satisfacción y las oportunidades, por lo que Bluedorn (1980) concluyó que las oportunidades actúan como pronosticador de la satisfacción y no como una variable de intervención entre la satisfacción y la rotación de personal (p.14).

2.1.1.1 Salario Económico

Vroom (1964), consideraba que el dinero motiva no solo a un buen desempeño, si no a unas buenas relaciones y la dedicación, si esta relación fuera directamente proporcional es decir si entre más compromiso, mayor rendimiento y productividad se recibiera más salario el hombre tendría y aplicaría todas habilidades para conseguirlo ya que el dinero no es el fin pero si un medio que le permite satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad, sociales de estima y de autorrealización. Vroom en sus estudios encontró que entre más satisfacción tenga un empleado en su trabajo menos posibilidades hay de que tenga ausencias, ni mucho menos renuncie a su puesto.

Según Juárez (2018), el salario es un factor muy importante para evitar una elevada rotación de personal. Sin embargo, los expertos consultados para este reportaje consideran que el trato por parte de los superiores directos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa también son determinantes para que las empresas retengan a sus trabajadores. El informe señala que el sueldo es la primera causa para cambiar de empleo. Ese fue el motivo de 27 por ciento de los trabajadores que dejaron su empresa. En segundo lugar, está la falta de posibilidades de crecimiento profesional, con 21.7 por ciento.

2.1.1.2 Salario Emocional

Frederick W. Taylor (1911), comprobó que en todos los oficios los obreros aprendían sus tareas observando a sus compañeros y pensó en la organización racional del trabajo, que buscaba sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, los incentivos salariales y premios por producción (toda persona está motivada a la recompensa), las condiciones de trabajo (iluminación, comodidad, la racionalidad del trabajo), la división del trabajo y especialización del obrero y capacitación.

Según Rocco (2009), el término salario emocional viene haciéndose cada vez más presente en la actualidad, como una ayuda a mejorar el desempeño laboral. El salario emocional tiene en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana,

celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices. Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado.

Si bien son variados los conceptos de salario emocional, la mayoría converge en que este término se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico o monetario, sino con otros factores que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados garantizando su permanencia en la organización. Uno de los conceptos más claros es el de Gay (2006) que lo conceptualiza como toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral. Este autor señala el término “salario” pues busca que sea más sencilla la identificación y relación con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, más allá de la necesidad que se satisfaga (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) su principal objetivo es brindar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Paredes (2006), refiere que los intangibles que pueden ser proporcionados por una empresa a manera de complemento del salario económico, incrementan la satisfacción de los trabajadores, haciendo además más atractiva a la empresa en el mercado laboral. Salario emocional es un término específico, singular y complejo, basado en la empresa que lo implementa. Es poco generalizable, pero sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza de acuerdo a cada trabajador, ya que cada uno

posee motivos particulares sintiéndose satisfecho con cosas y/o situaciones individuales para cada sujeto.

Según Hernández (2022), hoy en día, los millennials buscan algo más que un gran sueldo, por lo que las razones de la alta rotación de personal pueden variar de acuerdo con el giro de la empresa o promedio de edades. Sin embargo, existen algunos motivos comunes en los que vale la pena centrar la atención Si bien un buen sueldo es clave para que las personas se postulen a un empleo y permanezcan en él, hoy día tu empresa tiene que ir un paso adelante y pensar en el salario emocional, flexibilidad, reconocimiento y prestaciones que hagan sentir valorado y feliz al empleado. Una manera de brindarle al empleado lo que quiere sin elevar los costos en tu presupuesto es el incremento salarial con vales de despensa, ya que ofreces un buen sueldo, más una prestación, dos de las cuestiones más importantes para un empleado. Además, puedes brindar tarjetas de regalo por cumplimiento de metas u organizar pequeños talleres de bienestar una o dos veces al mes, así, tu personal se siente valorado y tratado con más humanidad.

2.1.2 Ambiente laboral

Según Hernandez Chavez et al. (2013), el modelo de Mobley (1977) tiene influencia de las investigaciones de March y Simon (1958) y Prince (1977). Mobley (1977) se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Mobley (1977) define la rotación como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”. Dentro de la Definición no se consideran los movimientos internos o

transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario, la separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización.

Las consecuencias negativas de la rotación de personal, al amparo de este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos.

Si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la convivencia de su marcha o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc) si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

2.1.2.1 Compatibilidad

Mobley (1977), considera consecuencias negativas de la rotación de personal: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control.

Según Rodríguez (2019), es muy importante tener claridad sobre las características de la compañía en relación a misión, valores y competencias organizacionales, base fundamental para hablar de cultura organizacional; por otro lado, debemos también fijarnos en aquellos colaboradores que demuestran compromiso y logran los objetivos de su área, quienes sin lugar a dudas demuestran hábitos de trabajo, y que son parte de la cultura de los líderes y de la compañía en sí, sin olvidar lo relevante que es conocer profundamente lo que esperan los socios y directivos que tuvieron la idea de cómo querían que funcionara la empresa.

Cada persona tiene su propia cultura y sus propias competencias, cuando se integra para trabajar en una empresa tiene que adaptarse a ella, si no lo hace, se puede producir: rotación de personal, baja producción, mal trabajo de equipo o puede influir para cambiar la cultura de la empresa. Es mejor evaluar, controlar y mantener a las personas que mejor se identifiquen y construyan la cultura que la empresa requiere.

Según (Narvaez, 2023), la cultura organizacional tiene una fuerte correlación con la felicidad de los empleados. Si tienes una cultura positiva que guste a los empleados, éstos serán mucho más felices y, en consecuencia, más productivos. Una cultura laboral pobre dará lugar a empleados con baja motivación laboral. Así pues, si la cultura laboral de tu empresa necesita ser mejorada, debes tomar medidas al respecto, porque esta es realmente la columna vertebral de un negocio y, si no lo haces bien, podría tener un efecto enormemente perjudicial en la tasa de rotación de tus empleados.

Según (Narvaez, 2023), Hasta un 20% de la rotación de empleados ocurre en los primeros 45 días, y gran parte de ello se debe a una incorporación incorrecta. Asegúrate de establecer las expectativas adecuadas, hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, recopila comentarios y realiza reuniones frecuentes para conocer cómo van. Invertir más tiempo y dinero en el desarrollo de tu proceso de inducción también podría ayudar, si los empleados se van debido a desajustes culturales.

2.1.2.2 Presión en ritmo de trabajo

Mobley (1977), considera consecuencias positivas el: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

Según Narvaez (2023), la mayoría de los estudios sobre las causas de la alta rotación de personal voluntaria coinciden en que más dinero y tiempo libre, mejores beneficios, un ascenso y la perspectiva de un jefe más comprensivo son las 5 principales razones por las que los buenos empleados se marchan a otros puestos. Esta realidad demuestra que la mayor parte de la rotación es evitable si una empresa está dispuesta a invertir en la remuneración global, abrir trayectorias profesionales, centrarse en la flexibilidad, estar atenta a los jefes ineficaces, y tomar medidas decisivas cuando observe una deserción superior a la media en un departamento.

Según Narvaez (2023), si un empleado tiene demasiado trabajo y se siente abrumado por la cantidad, es probable que empiece a buscar otra oportunidad. No es raro que los empleados se sientan así en alguna ocasión, sin embargo, si esto

se convierte en parte de su vida laboral diaria, entonces puede llegar a ser insoportable. Es posible que tengan que pasar más horas en el trabajo para mantener la carga de trabajo y, como resultado, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede perderse.

2.1.3 Autorrealización

De acuerdo con Hernandez Chavez et al. (2013), la motivación dinámica de Fischman (1988) consiste en considerar que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría de McClelland para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow (1954) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en: Las necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y las necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

La autorrealización implica la presencia de factores personales y un medio cultural favorables; y significa lo humano plenamente desarrollado, de funcionamiento pleno, de plena realización por sus posibilidades genéticas y de máximo desarrollo, según el mismo Maslow señala.

Para Fischman (1988) las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de

personal, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.

De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo “como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona”.

Utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, al no haber tomado en cuenta lo anterior genera para la organización gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su trabajo.

Estas aportaciones de Fischman (1988) ha generado investigaciones posteriores sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con el objetivo de entender el complejo manejo de la rotación de personal.

Entre las investigaciones se encuentran las de McClelland, (1961), quién elaboró, un esquema de clasificación en el que sobresalen tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos, para la motivación y su efecto en la rotación de personal. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder (p.17).

2.1.2.3 Desarrollo de capacidades

Fischman (1988) menciona que puedes llegar a desarrollar competencias gerenciales (líder) y tendrás la capacidad de enfrentar conflictos a tiempo y resolverlos de una manera constructiva. Lo cual también ayuda el generar confianza, que implica actuar de forma honesta, transparente y aclarar las expectativas con las personas.

De acuerdo con Dyzenchouz (2018), no debes esperar que tus mejores talentos estén conformes si están estancados en el mismo lugar. La introducción de nuevas oportunidades y desafíos es imprescindible para mantener a estos trabajadores comprometidos. Empoderar a tus empleados les permite estar a la altura de las circunstancias y nuevamente demuestra que valoras sus habilidades. La alta rotación es un signo revelador de una cultura empresarial deficiente. La cultura en última instancia se reduce a las creencias y valores de tu empresa y si tus trabajadores logran ver a tu empresa como algo más que un sueldo a fin de mes lo más probable es que se queden. Incluso los colaboradores mexicanos indican que son 2 veces más propensos a trabajar en una empresa que tiene una fuerte cultura “de propósito” establecida.

De acuerdo con Zurinaga (2023), mantener bajas las tasas de rotación de personal es una tarea esencial en las empresas. Pero también lo es, poder contratar nuevos trabajadores que contribuyan a la renovación profesional. Ya que esto provoca que puedan introducir ideas innovadoras a la empresa. De este modo, cabe esperar que exista en todas las empresas, un recambio de personal casi permanente. Lo que significa que, por lógica, la tasa de rotación nunca será

equivalente a cero. Si así fuera, esto también sería un inconveniente. Aquellas personas a cargo de liderar el departamento de recursos humanos deben, entre otras cosas, mantener baja la rotación de empleados. Esto debido a que encontrar y retener el talento es un elemento vital que ayuda que las organizaciones se mantengan productivas y se expandan.

De acuerdo con la Universidad Tecmilenio (2022), hoy en día, uno de los temas que más ocupa a áreas de Recursos Humanos dentro de las compañías es el fenómeno de la rotación de personal. Debido a las implicaciones económicas que representa la sustitución de colaboradores, cada vez son más las empresas interesadas en cursos de capacitación, desde niveles directivos hasta operativos, con la finalidad de fortalecer y mejorar tanto el proceso de reclutamiento, como la experiencia y vinculación a la compañía de cada uno de los trabajadores. Lo dijo Benjamín Franklin “la inversión en el conocimiento paga el mejor interés” y lo corroboramos ahora que son más las empresas que, de acuerdo con esta idea, invierten en cursos de capacitación para su personal, como parte esencial de su estrategia de crecimiento.

Según Terzakyan (2023), hoy más que nunca, los empleados necesitan programas de capacitación empresarial que los ayude a desarrollar las habilidades que necesitan para hacer frente a los nuevos desafíos que se presentan en el día a día. Estamos en un mundo cuyos cambios suceden mucho más rápido que antes. La tecnología no deja de evolucionar. Frente a esto, resulta fundamental que los empleados cuenten con capacitación adecuada. En conclusión, desarrollar competencias laborales es una inversión que ofrece un excelente retorno de la

inversión. Tanto el feedback como las mentorías son necesarias para el desarrollo profesional. Por un lado, las mentorías son imprescindibles cuando se trata del desarrollo. A su vez, también detectar oportunidades de mejora y conocer cuáles son las motivaciones y deseos de los empleados.

2.1.3 Preguntas

Variable Dependiente: Rotación

- **Condiciones Laborales**
 - Salario económico
 - Creo que las verdaderas retribuciones del trabajo son un buen salario
 - Para mí es un factor importante recibir buen salario para satisfacer las necesidades de mi familia y mías
 - Considero que mi productividad depende de mí salario
 - Salario emocional
 - Me gustaría recibir reconocimientos tangibles al desempeñar correctamente mis actividades
 - Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan retribuciones y reconocimientos tangibles por mi desempeño

- Considero que un reconocimiento tangible no define mi rendimiento laboral

- **Ambiente Laboral**

- Compatibilidad

- Mi compatibilidad con las personas con las que trabajaría afectaría mi decisión de tomar o no un ascenso
 - Me gustaría trabajar en un lugar donde no tenga que trabajar en equipo
 - Considero realmente importante el tener una buena relación con mis compañeros de trabajo

- Presión en ritmo de trabajo

- Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz
 - Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.
 - Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades

- **Autorrealización**

- Desarrollo de capacidades

- Lo que realmente me motiva es llegar tan lejos como sea posible con mis habilidades y capacidades

- Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas
- Me gustaría asistir a capacitaciones constantemente
- Lo más importante para es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones

2.2 Variable independiente: Motivación

Abraham Maslow (1943), formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Maslow pensaba que cada vez que el hombre satisface una necesidad básica su siguiente objetivo es seguir con las siguientes necesidades y esto es lo que hace que el individuo se motive y actúe.

2.2.1 Bienestar

Abraham Maslow (1943), hace mención que cuando las primeras necesidades estén cubiertas, el trabajador se ocupará de asentarse y de disponer de ciertos recursos fijos y de un ambiente laboral seguro y estable (seguridad).

Por un lado, el empleado querrá acceder a una vida saludable; disponer, por ejemplo, de determinadas garantías en prevención de riesgos y seguridad laboral (acción preventiva, higiene, ergonomía...). Además, buscará y se mantendrá en su trabajo según la estabilidad financiera de la empresa, su consolidación en el sector y la confianza que transmita la gerencia hacia fuera – mercado – y hacia dentro - trabajadores-. El empleado, por tanto, orientará sus decisiones a encontrar desarrollos profesionales sólidos y que protejan sus intereses.

De acuerdo con Abolafio (s.f), es posible adaptar la jerarquía de necesidades dentro del ámbito laboral teniendo en cuenta que los empleados tienen una necesidad de superación profesional: tener trabajo con un sueldo que permita un nivel alto de bienestar, disfrutar de un buen ambiente laboral, tener libertad de decisión y conseguir éxito en nuestras carreras profesionales son sólo algunos ejemplos. Ofrecer beneficios sociales también puede cubrir las necesidades básicas de tus empleados. Algunos beneficios típicos en las empresas como los seguros médicos, coches de empresa o guarderías permitirán a tus empleados a satisfacer con menos esfuerzo tanto el nivel básico como el de seguridad y protección.

Según Hernández (2022), la ausencia de crecimiento profesional, la falta de atención al bienestar y la poca posibilidad de obtener incrementos salariales son los elementos más frecuentes que los propios trabajadores reportan como razones para perder la motivación. La cifra puede parecer baja, pero realmente refleja que las personas están buscando nuevas motivaciones, tanto a nivel personal como profesional, señaló en conferencia de prensa David Centeno, subdirector de Estrategia de OCC Mundial. Pero eso no es lo único que puede influir en un deterioro en el estado de ánimo de algunos colaboradores, también hay trabajadores que reportan frustración, estrés constante, preocupación y agotamiento.

2.2.1.1 Seguridad de empleo y prestaciones

En la pirámide de Abraham Maslow (1943), se encuentra en el segundo nivel la seguridad, estas son necesarias para vivir, pero a un nivel distinto de las

anteriores. Están orientadas a la seguridad personal: un lugar de trabajo seguro, pensiones o seguro médico.

El economista (2011), dice que deber ser primordial de las empresas es que sus trabajadores estén contentos y comprometidos, ya que esto significa más rentabilidad para la compañía. Sin embargo, muchas veces no logran otorgar todos los beneficios necesarios a sus empleados y éstos terminan por aceptar otros puestos en diferentes empresas. Las prestaciones laborales pueden llegar a ser una motivación profesional para los trabajadores, además, éste hace que el empleado se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo.

Para lograr este tipo de prestaciones, muchas veces es necesario que el personal se comprometa y dé resultados, ya que en la medida que ellos crezcan la empresa lo hará y más fácilmente la compañía podría otorgarles estos beneficios. Los incentivos y beneficios que se les dan a los empleados van en proporción a la motivación y el compromiso que tienen con su empresa, por lo que es importante buscar las buenas relaciones para lograr mayor productividad y mejores resultados por parte de cada uno de los empleados de la organización.

Es importante que estés al tanto de lo que piensan y lo que pasa en todo momento con ellos. Es recomendable mantener reuniones semanales con cada empleado. De esta forma ganarás confianza y el empleado se sentirá cómodo contigo. Hay que tratar de construir un espacio de confianza con él que ayudes a solucionar situaciones de problemas laborales provocadas por la desmotivación, estrés, etc. Trata de hacerles ver que sus ideas son importantes para ti, que sus opiniones nunca son erróneas y que no tienen que sentirse infravalorados, al revés,

gracias a ellos la empresa tiene éxito. La sensación de pertenencia es clave en la motivación laboral. No hay mayor desmotivación que ser ignorado. Si tus empleados sienten que sus opiniones no sirven para nada dentro de la empresa, lo normal es que no se sientan que forman parte de ella.

De acuerdo con Indeed (2023), el mercado laboral es muy competitivo hoy en día y los candidatos están constantemente en búsqueda del puesto ideal. Las empresas más cotizadas para trabajar ofrecen ciertas condiciones que las vuelven más deseadas; entre estas se encuentra un salario competitivo por encima del promedio y por otra parte podemos encontrar varios ejemplos de incentivos laborales que las hacen aún más llamativas. Los incentivos laborales son aquellas compensaciones adicionales al salario que ofrece la empresa con el objetivo de motivar a sus trabajadores para incrementar la eficiencia, así como alcanzar las metas y los objetivos más rápidamente. Estos resultados serán con mayor calidad y mejorarán el ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la empresa.

Según (Bizneo (2023), si el trabajador no se siente realizado puede buscar otras opciones laborales. Por eso es fundamental que la empresa sea capaz de ofrecer a sus empleados tareas y planes de formación que les motiven y les hagan avanzar. La motivación es una acción empresarial en sí misma muy importante. Si el empleado no tiene un buen horario, un clima laboral idóneo, beneficios sociales o algún motivo que le haga desear formar parte de la empresa, y, además, el salario no se adecúa a sus expectativas ni al mercado laboral, es muy probable que acabe abandonando la empresa y yéndose a otra. Por el contrario, si está bien pagado,

pero todos los demás aspectos le hacen sentirse frustrado e infeliz, buscará igualmente otra opción profesional.

Según Da Silva (2021), crear un plan de incentivos laborales es una forma segura de retener profesionales talentosos y mejorar los resultados de tu empresa. De acuerdo con un estudio reciente, las organizaciones que utilizan programas de incentivos para empleados experimentan una tasa de éxito del 79% en el logro de sus objetivos establecidos. Además, ofrecer diversos tipos de incentivos laborales aumenta el compromiso de los colaboradores en un 34% y su disposición a permanecer en el empleo en un 41%.

De acuerdo con Ynfante (2008), a la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto. Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Según Ramírez (2023), el ránking de *Business Insider* de las 50 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica indica que las que más invierten en las

prestaciones y el bienestar de sus empleados son las que cuentan con los mayores índices de satisfacción laboral. Es sencillo, cuando un trabajador está feliz se nota. Entonces, si ya sabemos que un empleado motivado funciona mil veces mejor, ¿por qué las compañías no priorizan incentivar a su equipo? En un mundo donde el tiempo es dinero y las empresas necesitan resultados, se olvidan de lo más importante: los colaboradores. Tomando en cuenta el nivel de bienestar de gente que labora en Facebook, Google y American Express, llegamos a la conclusión de que lo que más motiva es todo eso enfocado a mejorar su calidad de vida.

2.2.2 Ergonomía ambiental

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), la “ergonomía es el estudio científico de la relación entre el hombre, sus medios, métodos y espacios de trabajo”.

Murrell (1949), en un principio, se dirigía fundamentalmente al estudio y adecuación de las dimensiones de los puestos de trabajo y los esfuerzos y movimientos requeridos por las tareas, a las características físicas de las personas, posteriormente se han incluido otros aspectos como el medio ambiente físico del trabajo, dentro del cual se incluían entre otros la iluminación, la temperatura, la humedad y los niveles de ruido. Este estudio del ambiente físico, dentro del campo de la Ergonomía, iba encaminado hacia el análisis de las exigencias físicas y mentales de las tareas y sus posibles consecuencias sobre el desarrollo de dichas tareas, para prevenir la fatiga tanto física como mental del trabajador.

2.2.2.1 Ambiente visual

Hywel Murrell (1949) menciona que para que el trabajo se lleve a cabo de forma eficaz, la visión del trabajador y la iluminación del centro de trabajo deben adecuarse de manera óptima. Hay que analizar por tanto una serie de variables que influyen sobre el entorno y el rendimiento visual del trabajador. Estas variables son: las Variables del puesto de trabajo: Tamaño, distancia, contraste, color, movimiento, reflexión lumínica, etc., las variables de la percepción visual: Edad del trabajador, características oculares, percepción de la profundidad de campo y cromática, etc., las Variables de iluminación: Nivel de iluminación, distribución de la luz, deslumbramientos, definición de colores, etc., y las variables del puesto de trabajo: Elementos que condicionan el campo visual, postura de trabajo, etc.

2.2.2.2 Ergonomía acústica

Fue pasada la guerra, en 1949, cuando Kenneth Frank Hywel Murrell, considerado como el padre de la Ergonomía moderna, fundó la primera institución especializada, la Ergonomics Research Society.

La Ergoacústica, se encarga del estudio del ruido como elemento distorsionador, que puede interferir en la actividad laboral de la persona y en su desempeño, sea a través de las interferencias en la comunicación (sistema hombre-hombre) o interfiriendo en los estímulos y señales sonoras (sistema hombre-máquina).

El ruido puede estudiarse desde distintos enfoques, valorando sus aspectos subjetivos y objetivos:

Subjetivos: Un mismo tipo de ruido es percibido de forma distinta, en función de una serie de variables, entre los individuos que lo perciben (edad, género, motivación, etc.), de la actividad que se ejecute (trabajo, ocio, grado de dificultad de la tarea, etc.) y de los propios parámetros del ruido (intensidad, frecuencia, duración, etc.)

Objetivos: Son aquellos aspectos que los estudios han confirmado y que se pueden admitir como generalizadas, como qué el ruido es más molesto cuanto mayor es su intensidad y elevada la frecuencia; que los ruidos inhabituales, discontinuos e irregulares son más molestos que los habituales, continuos y regulares; que son más molestos cuando se ignora su origen y causa, etc.

2.2.3 Evaluación de puesto

Frederick Herzberg (1959), en su teoría de motivación habla de dos factores fundamentales dentro de la organización. El primero es como factor motivacional, explica el como lo es el cómo se siente el individuo en relación a su cargo (el trabajo en sí, realización, reconocimiento, progreso profesional, responsabilidad).

Werther & Davis (2000) buscan relacionar el desempeño con el rendimiento concluyendo que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se deberá estimar el rendimiento global del colaborador. Por ello, se convierte en una función primordial que de una u otra forma siempre se realiza en toda empresa moderna. Ocurrida la evaluación, la mayoría de los colaboradores buscarán retroalimentarse en relación a la forma en que están cumpliendo sus tareas, siendo los directores o gerentes que tienen a su cargo a los trabajadores los que tendrán que evaluar el rendimiento individual para sugerir las respectivas mejoras.

Para Villa & Velázquez (2009) son dos las formas de medir el rendimiento laboral:

Evaluando los resultados: midiendo lo logrado, lo producido por el empleado en su jornada laboral. Lo destacable es la cantidad de objetivos logrados. Esta manera de evaluar es considerada como el rendimiento laboral.

Evaluando el desempeño de los trabajadores: evaluando la forma de actuar del colaborador en su puesto de trabajo. Lo destacable es la personalidad del colaborador que debe evaluarse de manera detallada y sin perder la debida objetividad.

Las organizaciones tienen la necesidad de contar con sistemas efectivos de evaluación del trabajo de los colaboradores para en base a esta evaluación, realizar los ajustes que permitan el logro de sus objetivos. El sistema más importante es la evaluación o supervisión del rendimiento laboral de los colaboradores. El principal objetivo es medir a los trabajadores.

El instrumento multilateral de evaluación del desempeño otorga la ventaja de conseguir el mejor funcionamiento y desarrollo de los factores, y habilidades humanas de una empresa. Para tal fin, Chiavenato (1995) en Administración de Recursos Humanos, menciona como objetivos intermedios de dicha evaluación, los siguientes: medida del potencial humano para su plena aplicación, un objetivo intermedio es el de abrirse la posibilidad de enlazar el factor humano con la productividad, para permitir una mejora en la empresa, genera oportunidades de

crecimiento en la empresa y a la vez que permite desarrollar metas individuales y organizacionales.

Mientras que para Muñoz (1999) la evaluación del desempeño presenta los siguientes objetivos específicos: precisar el cumplimiento de objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo, valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo, medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos, reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional, mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual, prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores, proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel, efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño y finalmente detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Otra finalidad importante señala Muñoz (1999) “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

2.2.3.1 Desarrollo profesional y autorreconocimiento

Para Douglas McGregor (1960), la teoría Y es donde a los empleados les gusta trabajar, no requieren de mayor control, buscan responsabilidades, les gusta

ser participativos y delegar en la toma de decisiones, su principal motivación es el auto reconocimiento y realización profesional.

Una de las teorías más conocidas es la de Douglas McGregor con la teoría X y la teoría Y, dicha teoría menciona según Münch Galindo, (2018) que, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de administración, llega a la conclusión de que la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización. Propone lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos, enfoque del que surge la administración por objetivos” (p.36)

Para Douglas McGregor, las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad, y con un escaso rendimiento productivo. Para modificar estas actitudes y la multitud de problemas que originan propone la administración por objetivos, la cual trata de eliminar criterios de la administración tradicional, cuyo principio básico consiste en considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para lograr la eficiencia administrativa.

Douglas McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección: la administración tradicional, a la que él llama Teoría X, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano, al que le denomina Teoría Y.

Teoría X:

La administración tradicional o Teoría X a través de sus políticas, programas y estructuras refleja las siguientes suposiciones:

El ser humano es, por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda, las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para lograr los objetivos de la empresa y los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos.

Teoría Y:

Se basa en los siguientes supuestos:

Al ser humano le agrada el trabajo, las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado esta actitud, la responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano, es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores y la administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor considera que la Teoría Y es la más adecuada. Sin embargo, es importante considerar que ambas teorías son correctas y pueden aplicarse de acuerdo con el grado de madurez de la empresa y las circunstancias específicas de

cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común para aplicar el enfoque más adecuado.

Según Manatal (2023), el desarrollo de los empleados es el proceso de proporcionar a los empleados oportunidades para aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, ampliar sus funciones y responsabilidades y avanzar en sus carreras. El desarrollo de los empleados puede ayudar a reducir la rotación aumentando la motivación, el compromiso, el rendimiento y la lealtad de los empleados. También puede ayudar a preparar a los empleados para futuros retos y cambios y a construir un talento proceso de trabajo para su empresa. Invertir en el desarrollo de los empleados requiere: realizar revisiones periódicas del rendimiento y sesiones de feedback, identificar los puntos fuertes, los intereses y los objetivos de los empleados, ofrezca diversas modalidades de aprendizaje, como coaching, tutoría, cursos de formación, recursos en línea, etc y apoyar la progresión profesional de los empleados

De acuerdo con LinkedIn (2023), es importante destacar que el desarrollo profesional y la motivación no son solo responsabilidad de la empresa. Los empleados también deben tomar la iniciativa de buscar oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su carrera. Sin embargo, las empresas pueden facilitar este proceso y motivar a sus empleados ofreciendo programas de desarrollo profesional, retroalimentación positiva, oportunidades de ascenso y promoción y un ambiente laboral positivo. En conclusión, invertir en el desarrollo profesional y la motivación de los empleados es una inversión rentable para cualquier empresa. Los empleados motivados y comprometidos son más productivos, más creativos y más

propensos a permanecer en la empresa a largo plazo. Al fomentar un ambiente laboral positivo y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, las empresas pueden crear un equipo fuerte y motivado que llevará al éxito de la empresa.

2.2.3.2 Características del puesto

Teoría de motivación de Hackman y Oldham (1976), este modelo se basa en la idea de que la tarea en sí es clave para la motivación laboral de las personas, se basa en características del puesto, para explicar la influencia de los trabajos en las actitudes y conductas del individuo. En concreto, un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo difícil aumenta la motivación.

De acuerdo con Zurinaga (2023), disminuir la tasa de rotación de personal con el fin de retener talento, reporta importantes beneficios para cualquier empresa. No solamente se trata de hacer de una plantilla más productiva sino de poder apuntar todos los esfuerzos en los del último objetivo de cualquier compañía: establecerse, liderar un mercado y expandirse. En las estrategias para retener el talento está el entrenamiento y desarrollo de oportunidades, quiere decir la posibilidad de presentar ideas, proyectos propios o sumarse a otros proyectos existentes, hacen que una persona pueda mostrar su valía. Esto, junto con la apertura de nuevas posiciones internas que brinden espacio para el ascenso dentro de la empresa.

2.2.3.4 Preguntas

Variable Independiente: (Motivación)

- **Bienestar**

- Seguridad de empleo y prestaciones
 - Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz
 - Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí
 - No aceptaría un puesto sin adecuadas prestaciones y protección contra despidos

- **Ergonomía Ambiental**

- Ergonomía visual
 - Las condiciones de trabajo (espacio de oficina) son importantes para mí
 - No aceptaría un puesto con equipos insuficientes
 - Es importante para mi contar con recursos físicos básicos para realizar las tareas
- Ergonomía acústica
 - Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo
 - Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo
 - Estaría más interesada en un trabajo donde pudiera tener música

- **Evaluación de puesto**
 - Desarrollo profesional y autorreconocimiento
 - Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros
 - Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas
 - Mis logros incrementan el respeto que siento por mí mismo
 - Características del puesto
 - Trabajaría más intensamente en un grupo de empleados que discutiera y planeara su trabajo
 - Me gustaría que mi puesto cuente con una descripción previa para así tener en cuenta las tareas que debo realizar
 - Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos

3 Metodología

3.1 Tipo de investigación

El diseño de la investigación será de investigación de campo, este diseño planificará la forma en la que se estudiará el fenómeno. El diseño de la investigación sirve para determinar el tipo de trabajo de campo, los instrumentos y técnicas a implementar, y por eso debe hacerse antes de comenzar a abordar aquello que se va a estudiar.

El tipo de investigación será de alcance explicativo, quiere decir que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

3.2 Universo, población o muestra

Acceso a la población

Para lograr tener acceso a la información total, será necesario programar la visita en cuatro sesiones, esto con la finalidad de que sea menos tedioso para el entrevistador y no interferir con las actividades diarias del negocio al recolectar la información.

Los dos primeros días se recolectará la información en la matriz, ubicada en Av. La Galatea #152 Fraccionamiento campanario, dividiéndose en dos turnos:

matutino y vespertino. El primer día se entrevistará en el turno matutino y el segundo día en el turno vespertino.

Los dos días posteriores se recolectará la información en la sucursal, ubicada en el segundo piso entre Calle Novena y Río Tecolutla #2999-4 Nuevo Mexicali, dividiéndose en dos turnos: matutino y vespertino. El primer día se entrevistará en el turno matutino y el segundo día en el turno vespertino.

Recolección de datos

La recolección de datos se realizará mediante la aplicación de un instrumento generado específicamente para este caso de estudio, tomando en cuenta a la población total tanto en matriz como en sucursal. Esto es un total de 13 empleados, de los cuales 8 son de matriz y 5 son de sucursal. Para la aplicación del instrumento me apoyaré en la herramienta del SPSS y se considerará a todo el personal activo de LOREM Lenguaje y Psicología, esto con el fin de obtener resultados más exactos.

Las sesiones quedarán distribuidas de la siguiente manera (Ver tabla 1).

Tabla 1: Horarios de recolección de datos

Sesiones	Horario que comprende	Personal a encuestar
Sesión #1 Matriz	10:00 a 12:00 horas	4
Sesión #2 Matriz	16:00 a 18:00 horas	4
Sesión #3 Sucursal	10:00 a 12:00 horas	3
Sesión #4 Sucursal	16:00 a 18:00 horas	2

Fuente: Elaboración propia del autor

3.3 Operacionalización

Variable:	Dimensión:	Indicador:
Dependiente: Rotación	Condiciones Laborales	Salario económico
		Salario emocional
	Ambiente Laboral	Compatibilidad
		Presión en ritmo de trabajo
	Autorrealización	Desarrollo de capacidades
	Independiente: Motivación	Bienestar
Ergonomía Ambiental		Ergonomía visual
		Ergonomía acústica
Evaluación de puesto		Desarrollo profesional y autorreconocimiento
		Características del puesto

Fuente: Elaboración propia del autor

3.4 Descripción del instrumento

Se ha diseñado un cuestionario para la recolección de datos del estudio de caso el cual contiene 31 reactivos que medirá dos variables, la primera es la rotación que es la variable dependiente, en el cual medirá condiciones laborales, ambiente laboral y autorrealización, la segunda variable será la motivación que es la variable independiente que medirá bienestar, ergonomía Ambiental y evaluación de puesto (ver en anexos).

3.5 Validación del instrumento

Aplicación de fiabilidad y validez al instrumento:

Para corroborar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento (que sea confiable estadísticamente), debe existir una correlación entre las preguntas

que lo conforman ya sea de manera general o bien por constructo o dimensión teórica.

Validación con Alfa de Cronbach (α):

El alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Según el autor Lee J. Cronbach (1951, p.101) la regla indica que el Alfa de Cronbach debe ser mayor que 0.70 para que el instrumento, constructo o dimensión sea estadísticamente confiable o consistente. A partir del Alfa de Cronbach se puede determinar que ítems deben estar o no en el constructo (factor).

Se tomó la decisión de considerar 7 preguntas del instrumento en orden descendente debido a que, si permanecían en orden ascendente como las otras 24 preguntas, el alfa marcaba una inconsistencia y por ende sería un instrumento menos confiable. Después de aplicar el alfa de Cronbach en el SPSS a todo el instrumento, el resultado es .910 mismo que indica que es estadísticamente confiable.

Se realizó diversas pruebas en el SPSS para corroborar fiabilidad y validez del instrumento como:

- **Prueba KMO (Kaiser–Meyer–Olkin)**

Indica que el instrumento cumple con las condiciones precisas para realizar un análisis (factorial). Es decir que la estructura de los datos es la idónea. El valor de esta prueba debe ser igual o mayor a 0.5 y lo más cercano a 1.

- **Prueba de esfericidad de Barlett**

La prueba de esfericidad de Barlett prueba la hipótesis de que su matriz de correlación es una matriz identidad, lo que indicará que sus variables no están relacionadas y, por lo tanto, no son adecuadas para la detección de estructuras. El p-value debe ser menor que 0.05 con ello es posible decir que los datos pueden ser utilizados para realizar un análisis (factorial). Se busca rechazar la hipótesis nula.

- **Comunalidades**

Proporción de cada variable que es explicada por el factor común a ellas. Se busca que el valor sea mayor a 0.4

- **Varianza**

En teoría de probabilidad, la varianza o variancia de una variable aleatoria es una medida de dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media. Se busca que el valor sea igual o mayor a 0.

- **Alfa de cronbach's**

El alfa de Cronbach's asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. La regla indica que el Alfa de Cronbach debe ser mayor que 0.70 para que el instrumento, constructo o dimensión sea estadísticamente confiable o consistente.

- **Correlaciones (Kendall's, Spearman, Pearson)**

Debe existir relación entre los ítems para que estos puedan en conjunto formar parte de un constructo. Para que haya correlación el resultado debe ser igual o menor a 0.50.

Al analizar el instrumento completo únicamente fue válido el alfa, las demás pruebas obtuvieron un resultado menor al permitido, lo cual nos obligó a analizar por dimensiones para así poder detectar las preguntas que son de mayor importancia.

Al comenzar con la primera dimensión llamada condiciones laborales se encuentran de la pregunta 1 a la 6, al analizar el alfa arrojó un resultado de .444 lo cual indica que no es estadísticamente confiable, lo que obligó a hacer diversas pruebas y llegar a la conclusión de eliminar 3 preguntas, de las cuales únicamente se considerarán de la pregunta 4 a la 6 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

La segunda dimensión llamada ambiente laboral se encuentran de la pregunta 7 a la 12, al analizar el alfa arrojó un resultado de .692 lo cual indica que no es estadísticamente confiable, lo que obligó a hacer diversas pruebas y llegar a la conclusión de eliminar 3 preguntas, de las cuales únicamente se considerarán de la pregunta 10 a la 12 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

La tercera dimensión llamada autorrealización se encuentran de la pregunta 13 a la 16, al analizar el alfa arrojó un resultado de .731 lo cual indica que es

estadísticamente confiable, pero al analizar con las pruebas de kmo, Bartlett y Pearson esta dimensión presenta problemas en la correlación lo que obligó a hacer diversas pruebas y llegar a la conclusión de eliminar 2 preguntas, de las cuales únicamente se considerarán de la pregunta 14 y 16 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

La cuarta dimensión llamada bienestar se encuentran de la pregunta 17 a la 19, al analizar el alfa arrojó un resultado de .425 lo cual indica que no es estadísticamente confiable, lo que obligo a hacer diversas pruebas y llegar a la conclusión de eliminar 1 pregunta de las cuales únicamente se considerarán de la pregunta 17 a la 18 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

La quinta dimensión llamada ergonomía ambiental se encuentran de la pregunta 20 a la 25, al analizar el alfa arrojó un resultado de .758 lo cual indica que es estadísticamente confiable, pero al analizar con las pruebas de kmo, Bartlett y Pearson esta dimensión presenta problemas en la correlación lo que obligo a hacer diversas pruebas y llegar a la conclusión de eliminar 4 preguntas, de las cuales únicamente se considerarán de la pregunta 23 y 24 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

Por último, la dimensión llamada evaluación del puesto se encuentran de la pregunta 26 a la 31, al analizar el alfa arrojó un resultado de .694 lo cual indica que no es estadísticamente confiable, lo que obligó a hacer diversas pruebas y llegar a

la conclusión de eliminar 3 preguntas de las cuales únicamente se considerarán la pregunta 26, 27 y 31 las cuales al ser analizadas con las siguientes pruebas kmo, bartlett, Pearson y alfa resultaron estadísticamente confiables.

Dimensión #1 Condiciones Laborales

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 1 a la 6, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán de la pregunta 4 a la 6 las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (Ver tabla 2):

Tabla 2: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento de la 4 a la 6.

KMO	.724
Barlett´S	.003
Comunalidades	>.40
Varianza	78.03%
Alfa Cronbach´s	.859
Kendall´s, Spearman´s y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

Dimensión #2 Ambiente Laboral

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 7 a la 12, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán de la pregunta 10 a la 12 las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (Ver tabla 3):

Tabla 3: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento de la 10 a la 12.

KMO	.716
Barlett'S	.001
Comunalidades	>.40
Varianza	79.03%
Alfa Cronbach's	.864
Kendall's, Spearman's y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

Dimensión #3 Autorrealización

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 13 a la 16, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán las preguntas 14 y 16, las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (ver tabla 4):

Tabla 4: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento, pregunta 14 y 16.

KMO	.500
Barlett'S	.040
Comunalidades	>.40
Varianza	78.80%
Alfa Cronbach's	.731
Kendall's, Spearman's y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

Dimensión #4 Bienestar

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 17 a la 19, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán de la pregunta 17 a la 18 las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (ver tabla 5):

Tabla 5: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento de la 17 a la 18.

KMO	.500
Barlett'S	.000
Comunalidades	>.40
Varianza	91.43%
Alfa Cronbach's	.882
Kendall's, Spearman's y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

Dimensión #5 Ergonomía Ambiental

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 20 a la 25, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán de la pregunta 23 a la 24 las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (ver tabla 6):

Tabla 6: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento de la 23 a la 24.

KMO	.500
Barlett'S	.028

Comunalidades	>.40
Varianza	80.33%
Alfa Cronbach´s	.726
Kendall´s, Spearman´s y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

Dimensión #6 Evaluación del Puesto

En esta dimensión se encuentran de la pregunta 26 a la 31, de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas únicamente se considerarán las preguntas 26, 27 y 31, las cuales arrojan los siguientes resultados indicando que la dimensión es estadísticamente confiable (ver tabla 7):

Tabla 7: Pruebas estadísticas de las preguntas del instrumento, pregunta 26, 27 y 31.

KMO	.677
Barlett´s	.020
Comunalidades	>.40
Varianza	71.05%
Alfa Cronbach´s	.783
Kendall´s, Spearman´s y Pearson	La correlación es significativa

Fuente: Elaboración propia del autor

4. Resultados

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de condiciones laborales, se obtuvo que el 38% siempre les gustaría recibir reconocimientos no económicos, el 31% a veces, el 23% casi siempre y el 8% nunca al desempeñar correctamente sus actividades.

De igual manera, el 47% de los colaboradores a veces trabajarían más si están en una situación donde les otorguen reconocimientos no tangibles por su desempeño, el 15% casi nunca, el 23% casi siempre y el 15% siempre.

Finalmente, el 54% consideró que, a veces el recibir reconocimientos no económicos no define su rendimiento laboral, aunque el 15% casi nunca, el 8% casi siempre y el 23% siempre (Ver gráfica 1).

Gráfica 1: Condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia del autor

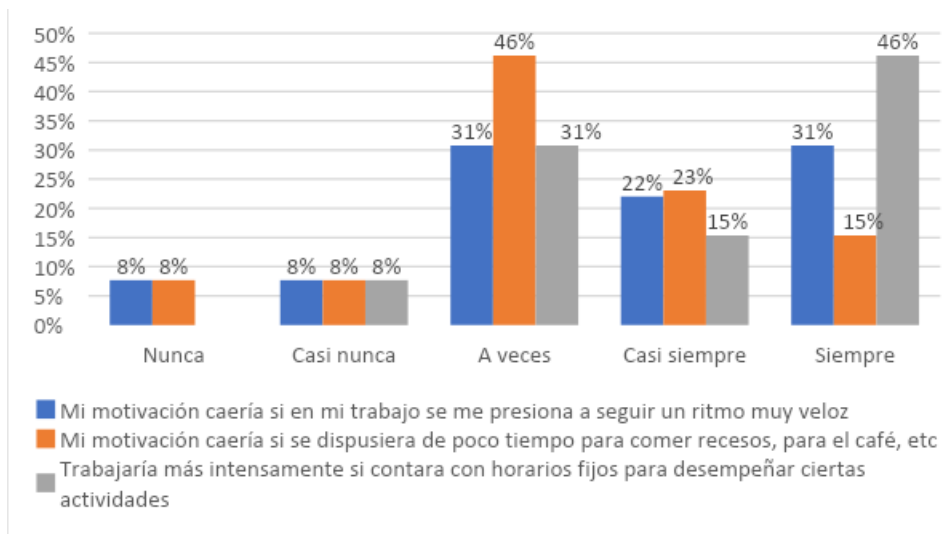
El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a los reconocimientos no económicos ellos contestaron que cuando han otorgado dichos reconocimientos si lograron ver un cambio positivo al desempeñar sus actividades y rendimiento laboral y de igual manera se les pidió entregar un reconocimiento a la maestra que tuviera el horario de trabajo más completo y con ello se pudo corroborar mediante la observación que los colaboradores se esforzaron más en ese mes para recibir un reconocimiento no económico. Con ello, se determinó que si tienen reconocimientos su desempeño diario y rendimiento laboral incrementa.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de ambiente laboral, se obtuvo que el 31% siempre, el 31% a veces, el 22% casi siempre, el 8% casi nunca y el 8% nunca se caería su motivación si están a un ritmo de trabajo muy veloz, lo cual indicó que el porcentaje de decremento de motivación es muy alto.

De igual manera, el 46% de los colaboradores a veces caería su motivación si dispusiera de poco tiempo para comer, recesos para el café, etc, el 23% casi siempre, el 15% siempre, el 8% casi nunca y el 8% nunca.

Finalmente, el 46% consideró que siempre trabajan más intensamente si se contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades, el 31% a veces, el 15% casi siempre, el 8% casi nunca (Ver gráfica 2).

Gráfica 2: Ambiente Laboral



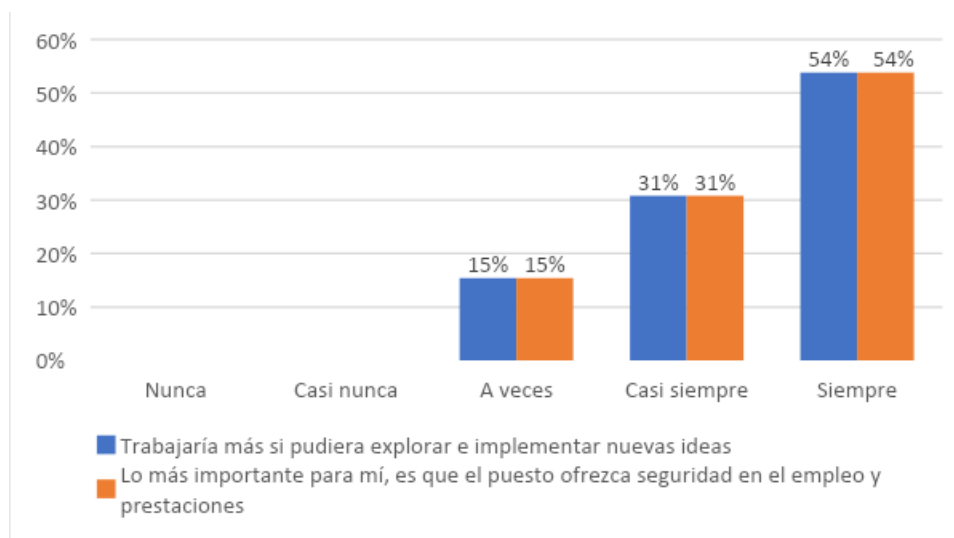
Fuente: Elaboración propia del autor

El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a los tiempos de trabajo, mencionaron que entre las terapias impartidas son de 50 minutos, por lo cual les resta un tiempo de 10 minutos para hacer actividades pequeñas como ir al baño, tomar agua, hacerse un café, y las actividades como la hora de comida los colaboradores tienen la opción de al momento de agendar las terapias no llenar a cierta hora, por lo tanto pueden tomarse horas libres entre sesión y sesión, se corroboró esta acción por medio de la observación con colaboradores que son más organizadas y al programar la sesión de su alumno lo anotan en una agenda.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de autorrealización, se obtuvo que el 54% siempre, el 31% casi siempre, el 15% a veces trabajan más si pudieran implementar nuevas ideas.

De igual manera, el 54%, siempre, el 31% casi siempre y el 15% a veces lo más importante para ellos es que tengan seguridad en el empleo y prestaciones (Ver gráfica 3).

Gráfica 3: Autorrealización



Fuente: Elaboración propia del autor

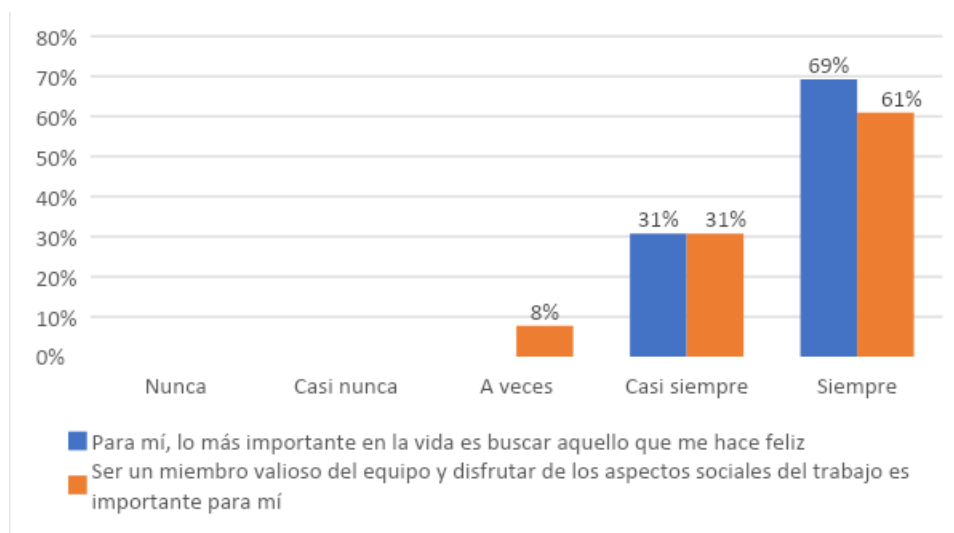
El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a implementar nuevas ideas, la seguridad en el empleo y prestaciones, mencionaron que, si se está dispuesto a implementar nuevas ideas siempre y cuando sea con bases, incluso ellos están dispuestos a pagar las capacitaciones el detalle es que a la hora de capacitar no hay muchos colaboradores que quieran ir por falta de tiempo,

y en el tema de seguridad y prestaciones, en la empresa si se ofrece las prestaciones de ley a los que tengan jornada de trabajo completa, y por el momento no hay muchos trabajadores que cumplan con ese requisito, finalmente se corroboró esto por medio de la observación al ver que los dueños ofrecieron una capacitación y nadie pudo ir por diversas razones.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de bienestar, el 69% siempre busca aquello que lo hace feliz y el 31% casi siempre.

De igual manera, el 61% siempre busca ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales de trabajo, el 31% casi siempre y el 8% a veces (Ver gráfica 4).

Gráfica 4: Bienestar



Fuente: Elaboración propia del autor

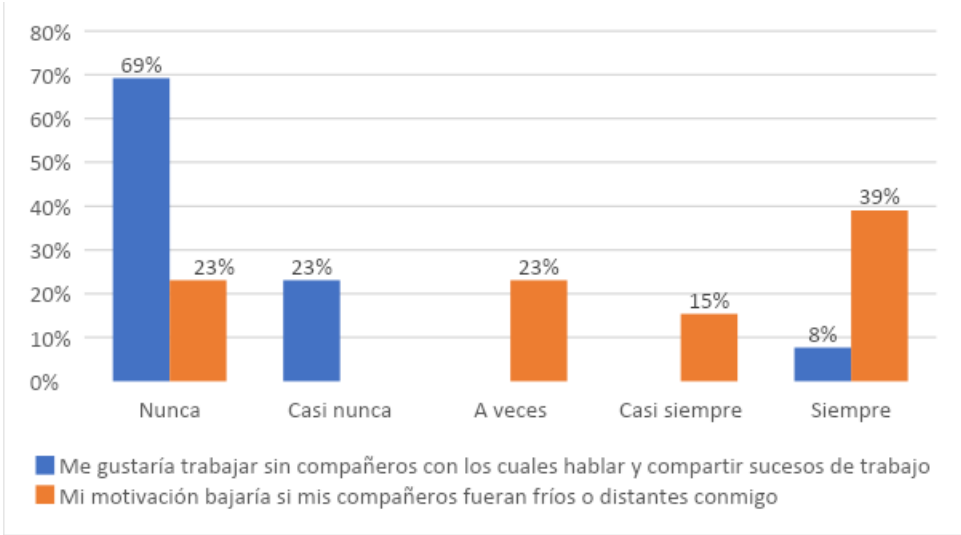
El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a bienestar,

se mencionó que buscarán implementar más actividades sociales donde se involucre no solo al personal sino a su familia también, finalmente se corroboró por medio de la observación al festejar el cumpleaños de una colaboradora y estar feliz por haber podido incluir a su familia.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de ergonomía ambiental, se obtuvo que al 69% nunca les gustaría trabajar sin compañeros de trabajo, el 23% casi nunca y el 8% siempre.

De igual manera, el 39% siempre decaería su motivación si los compañeros fueran fríos o distantes, el 15% casi siempre, el 23% a veces y el 23% nunca (Ver gráfica 5).

Gráfica 5: Ergonomía Ambiental



Fuente: Elaboración propia del autor

El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a

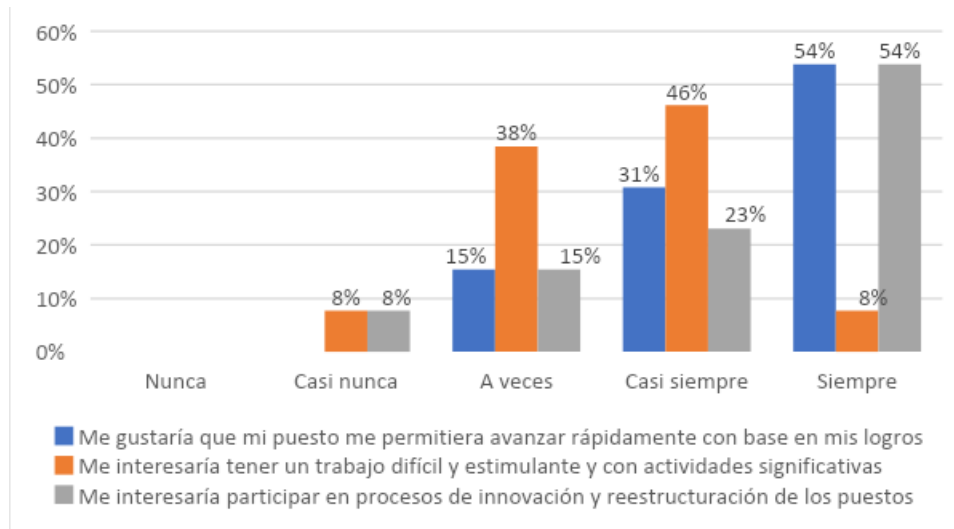
ergonomía ambiental, se mencionó que buscarán implementar más actividades donde se relacionen entre colaboradores, finalmente esto se corroboró mediante la observación donde los dueños realizaron una actividad y no hubo mucha disposición de los colaboradores por falta de tiempo.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre la dimensión de evaluación del puesto, se obtuvo que al 54% les gustaría un puesto donde les permitiera avanzar rápidamente en base a sus logros, el 31% casi siempre y el 15% a veces.

De igual manera, el 46% consideró que casi siempre es más interesante el tener un trabajo difícil y estimulante con actividades significativas, el 38% a veces, el 8% siempre y el 8% casi nunca.

Finalmente, el 54% consideró que siempre les gustaría participar en procesos de innovación y reestructuración de puestos, el 23% casi siempre, el 15% a veces y el 8% casi nunca (Ver gráfica 6).

Gráfica 6: Evaluación del Puesto



Fuente: Elaboración propia del autor

El cuestionario arrojó estos resultados, sin embargo, se realizó una corroboración en la entrevista a los dueños donde al preguntar respecto a la evaluación de puesto, se mencionó que no tenían procesos de innovación y descripción de puestos, por lo cual los colaboradores pueden considerar que no tienen actividades significativas o que su puesto no se modifica mucho, finalmente esto se corroboró mediante la observación, ver que los colaboradores no son capaces de definir sus actividades.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que uno de los factores que principalmente afecta en la rotación y determina el buen desempeño del empleado en la empresa Lorem Lenguaje y Psicología consiste en que en la empresa no se generan retribuciones y reconocimientos tangibles sobre las labores desempeñadas, por consiguiente, recomendaría diseñar políticas de reconocimientos y bonos por el buen desempeño.

Además, otro factor que afecta directamente a la rotación en Lorem Lenguaje y Psicología es el ritmo de trabajo veloz, disponer de poco tiempo para los recesos y no contar con horarios fijos a la hora de laborar, por consiguiente, recomendaría sensibilizar al trabajador sobre el tiempo trabajado y diseñar horarios de una manera donde se permita trabajar y tener un receso de una hora libre al día, de tal manera que tanto el empleado como el patrón se vean beneficiados.

De igual manera, en Lorem Lenguaje y Psicología se encontró que el no contar con buenas prestaciones es un factor que afecta directamente en la rotación así como el no poder implementar nuevas ideas, por consiguiente, se recomendaría motivar al colaborador a capacitarse en su tema de interés con el fin de implementar ideas con buenas bases y concientizar al colaborador que al tener horario completo la empresa no tiene problemas de ofrecer las prestaciones de ley, de otra manera por trabajar medio tiempo o en horarios establecidos por el colaborador, la empresa no genera el suficiente ingreso para absorber dichos gastos.

Al analizar los factores motivacionales en Lorem Lenguaje y Psicología se encontró que los colaboradores buscan siempre sentirse un miembro valioso del equipo, contar con aspectos sociales y disponer del tiempo para socializar con otros colaboradores, se recomendaría implementar actividades culturales donde no solo los colaboradores sean parte de ellos sino lo más importante para ellos que es su familia.

Finalmente, se encontró que otro factor que afecta la motivación en Lorem Lenguaje y Psicología es el no tener un puesto que les permita avanzar conforme a

sus logros, el no considerar sus actividades difíciles, el no poder participar en la innovación o reestructuración de puestos, se recomendaría diseñar una descripción de puestos para tener una medición de conocimiento y así puedan analizar sus procesos de enseñanza.

6. Bibliografía:

Abolafio, M. (s.f). *4 formas de motivar a tus empleados aplicando la teoría de Maslow.*

<https://blog.edenred.es/piramide-de-maslow-motivacion/>

Arita. (2022). *Bajos sueldos crecen rotación de personal en México.*

<https://elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/28396/bajos-sueldos-crecen-rotacion-de-personal-en-mexico>

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (3ra edición).

<https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9789586994057/pageid/0>

Bizneo. (2023). *Cómo acabar con la rotación de personal.*

<https://www.bizneo.com/blog/rotacion-personal/>

Bluedorn. (1980). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal.* <https://xdoc.mx/documents/percepcion-y-satisfaccion-laboral-como-precursores-de-rotacion-de-5e6bec3711b83>

Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos.*

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9na edición).

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10ma edición).
[https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456263430/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4/40/1:32\[ci%C3%B3n%2Cn%5E\]](https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456263430/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4/40/1:32[ci%C3%B3n%2Cn%5E])
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano* (5ta edición).
<https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456269852/pageid/0>
- Da Silva, D. (2021). *17 tipos de incentivos laborales para retener empleados*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivos-laborales/>
- Dyzenchouz, G. (2018). *5 ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA EN TU ORGANIZACIÓN*. <https://blog.gointegro.com/5-estrategias-para-reducir-la-rotaci%C3%B3n-voluntaria-en-tu-organizaci%C3%B3n>
- El economista. (2011). *Las prestaciones laborales como incentivos*.
<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-prestaciones-laborales-como-incentivos-20110805-0111.html>
- Fischman, D. (1988). *Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17085/ALVARADOAREVALOEDUARFABIAN2017.pdf?se>
- Flores, F. (2019). *Rotación de personal: Los empleados no sólo se marchan por dinero*.
<https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero/2018/07/>
- Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Hernandez Chavez, Y., Hernandez Chavez, G., & Mendieta Ramirez, A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*.
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>

- Hernández, J. (2022). *¿Alta rotación de personal en tu empresa? 5 formas de reducirla*.
<https://blog.sodexo.com.mx/blog/rotacion-de-personal-reducirla#:~:text=OFRECE%20ALGO%20M%C3%81S%20QUE%20DINERO,valorado%20y%20feliz%20al%20empleado>.
- Hernandez y Rodriguez, S., Palafox de Anda, G., & Aguado Cortes, C. (2020).
Administración.
[https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456279516/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Ditem-0!\]/4](https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456279516/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Ditem-0!]/4)
- Hernández, G. (2022). *10 elementos básicos para motivar y mantener el compromiso de los trabajadores*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/10-elementos-basicos-para-motivar-y-mantener-el-compromiso-de-los-trabajadores-20220616-0075.html>
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de Herzberg*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Indeed. (2023). *Ejemplos de incentivos laborales*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/pago-salario/ejemplos-incentivos-laborales>
- Juárez, B. (2018). *Rotación de personal: Los empleados no solo se marchan por dinero*.
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>
- LinkedIn. (2023). *Desarrollo profesional y motivación: Cómo las empresas pueden impulsar el rendimiento de su personal*. <https://es.linkedin.com/pulse/desarrollo-profesional-y-motivaci%C3%B3n-c%C3%B3mo-las-empresas-pueden>
- Manatal. (2023). *Cómo reducir la rotación de empleados*.
<https://www.manatal.com/es/blog/employee-turnover>
- Maslow, A. (1954). *Las 5 fases de la pirámide de Maslow*. <https://www.iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de->

Universidad Tecmilenio. (2022). *¿Cómo elegir cursos de capacitación y evitar la rotación de personal?*

Velázquez, A. (2007). *La rotación de personal cuesta caro.*

<https://expansion.mx/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>

Villa, J., & Velázquez, R. (2009). *La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo en Contribuciones a la Economía.*

<http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Vroom, V. (1964). *LA MOTIVACIÓN EN EL NIVEL OBRERO-GERENCIAL DE LA FÁBRICA TROPICANA SEGÚN LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (PORTER-LAWLER).*

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta ed.). Mc Graw-Hill.

[https://www.psychosphere.com/what%20is%20coefficient%20alpha%20by%20Cortina.p](https://www.psychosphere.com/what%20is%20coefficient%20alpha%20by%20Cortina.pdf)
[df](https://www.psychosphere.com/what%20is%20coefficient%20alpha%20by%20Cortina.pdf)

Ynfante, R. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral.* <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Zurinaga, I. (2023). *10 Estrategias para disminuir la Rotación de Personal.*

<https://factorial.mx/blog/disminuir-rotacion-de-personal-estrategias/>

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

4. Me gustaría recibir reconocimientos tangibles al desempeñar Me gustaría recibir reconocimientos tangibles al desempeñar correctamente mis actividades

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

5. Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan retribuciones y reconocimientos tangibles por mi desempeño

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

6. Considero que un reconocimiento tangible no define mi rendimiento laboral

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

7. Mi compatibilidad con las personas con las que trabajaría afectaría mi decisión de tomar o no un ascenso

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

8. Me gustaría trabajar en un lugar donde no tenga que trabajar en equipo

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

9. Considero realmente importante el tener una buena relación con mis compañeros de trabajo

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

10. Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	

11. Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

1 2 3 4 5

12. Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

13. Lo que realmente me motiva es llegar tan lejos como sea posible con mis habilidades y capacidades

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	2	3	4	5

14. Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	2	3	4	5

15. Me gustaría asistir a capacitaciones constantemente

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

16. Lo más importante para es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

17. Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

18. Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	2	3	4	5

19. No aceptaría un puesto sin adecuadas prestaciones y protección contra despidos

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

20. Las condiciones de trabajo (espacio de oficina) son importantes para mí

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

21. No aceptaría un puesto con equipos insuficientes

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

22. Es importante para mi contar con recursos físicos básicos para realizar las tareas

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

23. Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

24. Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

25. Estaría más interesada en un trabajo donde pudiera tener música

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

26. Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

27. Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

28. Mis logros incrementan el respeto que siento por mí mismo

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

29. Trabajaría más intensamente en un grupo de empleados que discutiera y planeara su trabajo

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

30. Me gustaría que mi puesto cuente con una descripción previa para así tener en cuenta las tareas que debo realizar

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

31. Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Alfa del instrumento:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	13	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Creo que las verdaderas retribuciones del trabajo son un buen salario	115.5385	250.769	.156	.912
Para mí es un factor importante recibir buen salario para satisfacer las necesidades de mi familia y mías	115.6154	245.256	.241	.912
Considero que mi productividad depende de mí salario	114.1538	246.808	.191	.913
Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	113.3846	241.423	.405	.909

Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	113.9231	240.577	.472	.908
Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	113.9231	232.577	.688	.904
Mi compatibilidad con las personas con las que trabajaría afectaría mi decisión de tomar o no un ascenso	114.0769	245.910	.161	.916
Me gustaría trabajar en un lugar donde no tenga que trabajar en equipo	113.3077	235.231	.696	.904
Considero realmente importante el tener una buena relación con mis compañeros de trabajo	112.3846	253.756	.196	.911
Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	113.6923	233.731	.525	.907
Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	114.0000	232.000	.661	.904
Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	113.3077	231.231	.705	.904
Lo que realmente me motiva es llegar tan lejos como sea posible con mis habilidades y capacidades	112.6154	245.923	.467	.908
Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	112.9231	236.744	.771	.904
Me gustaría asistir a capacitaciones constantemente	113.1538	231.141	.622	.905

Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	112.9231	241.410	.568	.907
Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	112.6154	249.590	.378	.909
Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	112.7692	242.859	.596	.907
No aceptaría un puesto sin adecuadas prestaciones y protección contra despidos	114.2308	241.359	.347	.910
Las condiciones de trabajo (espacio de oficina) son importantes para mí	112.9231	239.577	.648	.906
No aceptaría un puesto con equipos insuficientes	114.3077	245.731	.358	.909
Es importante para mi contar con recursos físicos básicos para realizar las tareas	112.9231	239.744	.559	.907
Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	112.8462	236.141	.524	.907
Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	113.8462	222.808	.626	.905
Estaría más interesada en un trabajo donde pudiera tener música	113.4615	230.269	.812	.902
Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	112.9231	240.910	.590	.906
Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	113.7692	239.692	.635	.906
Mis logros incrementan el respeto que siento por mí mismo	113.3077	239.897	.525	.907

Trabajaría más intensamente en un grupo de empleados que discutiera y planeara su trabajo	114.5385	250.603	.123	.913
Me gustaría que mi puesto cuente con una descripción previa para así tener en cuenta las tareas que debo realizar	112.7692	244.026	.451	.908
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	113.0769	234.077	.660	.905

Pruebas de dimensión #1 Condiciones Laborales

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.724
Approx. Chi-Square		14.276
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.003

Communalities

	Initial	Extraction
Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	1.000	.781
Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	1.000	.740
Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	1.000	.821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.341	78.035	78.035	2.341	78.035	78.035
2	.390	12.998	91.033			
3	.269	8.967	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	6.7692	3.359	.735	.802
Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	7.3077	3.731	.694	.838
	7.3077	3.231	.776	.762

Correlations

			Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Considero que un reconocimiento no económico (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral
Kendall's tau_b	Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Correlation Coefficient	1.000	.547*	.680**
		Sig. (2-tailed)	.	.028	.007
		N	13	13	13
	Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Correlation Coefficient	.547*	1.000	.595*
		Sig. (2-tailed)	.028	.	.018
		N	13	13	13
	Considero que un reconocimiento no económico (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	Correlation Coefficient	.680**	.595*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.018	.
		N	13	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral
Spearman's rho	Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Correlation Coefficient	1.000	.625*	.726**
		Sig. (2-tailed)	.	.022	.005
		N	13	13	13
	Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Correlation Coefficient	.625*	1.000	.643*
		Sig. (2-tailed)	.022	.	.018
		N	13	13	13
	Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	Correlation Coefficient	.726**	.643*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.018	.
		N	13	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral
Me gustaría recibir reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) al desempeñar correctamente mis actividades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 13	.617* .025 13	.722** .005 13
Trabajaría más intensamente en una situación en la que me ofrezcan reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) por mi desempeño	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.617* .025 13	1 .012 13	.671* .012 13
Considero que un reconocimientos no económicos (constancias, trofeos, etc) no define mi rendimiento laboral	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.722** .005 13	.671* .012 13	1 13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pruebas de dimensión #2 Ambiente Laboral

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.716
Approx. Chi-Square		15.407
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.001

Communalities

	Initial	Extraction
Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	1.000	.784
Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	1.000	.845

Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	1.000	.742
---	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.371	79.034	79.034	2.371	79.034	79.034
2	.393	13.116	92.150			
3	.235	7.850	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	7.3077	4.064	.739	.820
Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	7.6154	4.423	.805	.754
Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	6.9231	4.910	.696	.851

Correlations

			Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Trabajaría más intensamente e si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades
Kendall's tau_b	Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Correlation Coefficient	1.000	.590*	.505*
		Sig. (2-tailed)	.	.015	.040
		N	13	13	13
	Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Correlation Coefficient	.590*	1.000	.592*
		Sig. (2-tailed)	.015	.	.017
		N	13	13	13
Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	Correlation Coefficient	.505*	.592*	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.040	.017	.	
	N	13	13	13	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Trabajaría más intensamente e si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades
Spearman's rho	Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Correlation Coefficient	1.000	.634*	.554*
		Sig. (2-tailed)	.	.020	.050
		N	13	13	13
	Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Correlation Coefficient	.634*	1.000	.648*
		Sig. (2-tailed)	.020	.	.017
		N	13	13	13
Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	Correlation Coefficient	.554*	.648*	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.050	.017	.	
	N	13	13	13	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades
Mi motivación caería si en mi trabajo se me presiona a seguir un ritmo muy veloz	Pearson Correlation	1	.747**	.612*
	Sig. (2-tailed)		.003	.026
	N	13	13	13
Mi motivación caería si se dispusiera de poco tiempo para comer recesos, para el café, etc.	Pearson Correlation	.747**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.003		.008
	N	13	13	13
Trabajaría más intensamente si contara con horarios fijos para desempeñar ciertas actividades	Pearson Correlation	.612*	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.008	
	N	13	13	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pruebas de dimensión #3 Autorrealización

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Approx. Chi-Square		4.234
Bartlett's Test of Sphericity	df	1
	Sig.	.040

Communalities

	Initial	Extraction
Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	1.000	.788
Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	1.000	.788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.576	78.804	78.804	1.576	78.804	78.804
2	.424	21.196	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	4.3846	.590	.576	.
Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	4.3846	.590	.576	.

Correlations

		Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones
Kendall's tau_b	Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	13
	Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	Correlation Coefficient	.480
		Sig. (2-tailed)	.069
		N	13

Correlations

		Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.532

Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Sig. (2-tailed)	.	.061
	N	13	13
Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	Correlation Coefficient	.532	1.000
	Sig. (2-tailed)	.061	.
	N	13	13

Correlations

		Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones
Trabajaría más si pudiera explorar e implementar nuevas ideas	Pearson Correlation	1	.576*
	Sig. (2-tailed)		.039
	N	13	13
Lo más importante para mí, es que el puesto ofrezca seguridad en el empleo y prestaciones	Pearson Correlation	.576*	1
	Sig. (2-tailed)	.039	
	N	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pruebas de dimensión #4 Bienestar

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Approx. Chi-Square		12.186
Bartlett's Test of Sphericity	df	1
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	1.000	.914
Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	1.000	.914

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings
--	---------------------	-------------------------------------

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.829	91.433	91.433	1.829	91.433	91.433
2	.171	8.567	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	4.5385	.436	.829	.
Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	4.6923	.231	.829	.

Correlations

		Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí
Kendall's tau_b	Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	13
	Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	Correlation Coefficient	.829**
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí
Spearman's rho	Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Correlation Coefficient	1.000	.853**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	13	13
	Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	Correlation Coefficient	.853**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	13	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí
Para mí, lo más importante en la vida es buscar aquello que me hace feliz	Pearson Correlation	1	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	13	13
Ser un miembro valioso del equipo y disfrutar de los aspectos sociales del trabajo es importante para mí	Pearson Correlation	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	13	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pruebas de dimensión #5 Ergonomía Ambiental

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.500
Approx. Chi-Square	4.818
Bartlett's Test of Sphericity	df
	1
	Sig.
	.028

Communalities

	Initial	Extraction
Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	1.000	.803

Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	1.000	.803
--	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.607	80.332	80.332	1.607	80.332	80.332
2	.393	19.668	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	3.4615	2.603	.607	.
Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	4.4615	1.269	.607	.

Correlations

			Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo
Kendall's tau_b	Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Correlation Coefficient	1.000	.615*
		Sig. (2-tailed)	.	.017
		N	13	13
	Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	Correlation Coefficient	.615*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.
		N	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo
Spearman's rho	Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Correlation Coefficient	1.000	.663*
		Sig. (2-tailed)	.	.014
		N	13	13
	Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	Correlation Coefficient	.663*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.014	.
		N	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo
Me gustaría trabajar sin compañeros con los cuales hablar y compartir sucesos de trabajo	Pearson Correlation	1	.607*
	Sig. (2-tailed)		.028
	N	13	13
Mi motivación bajaría si mis compañeros fueran fríos o distantes conmigo	Pearson Correlation	.607*	1
	Sig. (2-tailed)	.028	
	N	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pruebas de dimensión #6 Evaluación del Puesto

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9.848
	df	3
	Sig.	.020

Communalities

	Initial	Extraction
Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	1.000	.791

Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	1.000	.660
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	1.000	.682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.132	71.058	71.058	2.132	71.058	71.058
2	.536	17.869	88.927			
3	.332	11.073	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	7.7692	2.359	.717	.620
Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	8.6154	2.590	.580	.752
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	7.9231	1.910	.609	.752

Correlations

			Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos
Kendall's tau_b	Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Correlation Coefficient	1.000	.602*	.699**
		Sig. (2-tailed)	.	.021	.007
		N	13	13	13
	Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	Correlation Coefficient	.602*	1.000	.509*
		Sig. (2-tailed)	.021	.	.047
		N	13	13	13
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	Correlation Coefficient	.699**	.509*	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.007	.047	.	
	N	13	13	13	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos
Spearman's rho	Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Correlation Coefficient	1.000	.682*	.850**
		Sig. (2-tailed)	.	.010	.000
		N	13	13	13
	Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con	Correlation Coefficient	.682*	1.000	.593*
		Sig. (2-tailed)	.010	.	.033

actividades significativas	N	13	13	13
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	Correlation Coefficient	.850**	.593*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.
	N	13	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos
Me gustaría que mi puesto me permitiera avanzar rápidamente con base en mis logros	Pearson Correlation	1	.602*	.626*
	Sig. (2-tailed)		.029	.022
	N	13	13	13
Me interesaría tener un trabajo difícil y estimulante y con actividades significativas	Pearson Correlation	.602*	1	.465
	Sig. (2-tailed)	.029		.110
	N	13	13	13
Me interesaría participar en procesos de innovación y reestructuración de los puestos	Pearson Correlation	.626*	.465	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.110	
	N	13	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).