



ENSAYO DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA

Factores que influyen en la motivación y permanencia de los trabajadores en las organizaciones.

Julian Esteban Mahecha Viera - 2204120

Profesora: Psi. Mélida Castro Castaño

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Bogotá D.C., noviembre, 2021

Introducción

En el siglo XX era muy común que la mayoría de trabajadores en las organizaciones, pasaran toda su vida laboral o por lo menos gran parte de ella, en la misma compañía. Era muy común el hecho de que, hubiera trabajadores que empezaran en labores operativas y bajas en la pirámide jerárquica en sus organizaciones, pero luego, con el pasar del tiempo fueran ascendiendo y escalonando en dichas empresas.

Hoy en día, esto parece ser un mito, pues cada vez es más difícil que los trabajadores, y en especial los jóvenes de las nuevas generaciones, como la millennial, permanezcan largo tiempo en sus empresas. Es mucho más común el cambio constante de sus lugares de trabajo ya que son una generación nativa digitalmente y se les conoce como ciudadanos del mundo por estar interconectados globalmente. También, tienen altas expectativas y son poco conformistas, además poseen en general mayor preparación académica que el resto de generaciones y tienen más capacidad multitarea, por lo que labores rutinarias tienden aburrirlos y desanimarlos más fácil y rápidamente. Deloitte (2018) en su estudio sobre la generación millennial en el campo laboral, nos muestra que la expectativa general de esta generación a dejar su actual compañía se incrementa a los 2 años y la de tener una permanencia prolongada disminuye a los 5 años.

Frente a esta problemática de que haya poca permanencia laboral de los trabajadores y una alta rotación, son inevitables las consecuencias causadas, como lo son la serie de costos que afectan directamente a la empresa. Estos costos pueden ser los conocimientos perdidos, reclutamiento y selección, integración, formación, entrenamiento y bajo desempeño inicial

de los nuevos colaboradores, por lo que disminuir la rotación podrá reducir notablemente los costos en las organizaciones según Tomaya (2014).

Según Preciado (2016) en una entrevista hecha por el periódico El Tiempo, a los nuevos profesionales no les interesa proyectarse a largo plazo en las empresas y muchos duran poco en los trabajos y cambian de empleo no necesariamente porque les aumenten el sueldo sino porque la actividad que van a realizar es más atractiva e interesante para ellos.

En el estudio realizado en Australia por Fernance (2018) se mencionan las motivaciones principales que tienen los trabajadores para permanecer en sus organizaciones. Estas se dividen en dos categorías: Intrínsecas y extrínsecas. Dentro de las motivaciones extrínsecas se ubica el salario, liderazgo claro, un ambiente laboral seguro y agradable, además de un buen sistema de entrenamiento y desarrollo. En el caso de las intrínsecas se encuentran, una buena relación con sus compañeros y líderes, equilibrio en la vida personal y laboral, reconocimiento de resultados, retroalimentación eficaz y desarrollo de carrera dentro de la organización (p. 61). Además, según Butler (2018) el desarrollo de actividades significativas que representen un reto por superar y otorgación de confianza y autonomía para el cumplimiento de sus funciones (pp. 22-27).

En base a lo mencionado, el propósito de este ensayo es comprender claramente cada una de estas motivaciones que influyen en la motivación y permanencia de los trabajadores en sus organizaciones, partiendo de la premisa y supuesto personal de que, para que los trabajadores se sientan motivados en sus empresas y perduren buen tiempo en ellas, es necesario conocerlos, hacerles sentir importantes y procurar contribuir lo más y mejor posible en la satisfacción de todas sus necesidades, desde las más básicas y elementales

como el salario y la seguridad, hasta las mas elevadas como la realización personal y la espiritualidad.

Desarrollo

En primer lugar, es de gran importancia resaltar la definición y el significado de aquel gran termino y variable laboral llamada motivación, elemento base de este estudio, y que cada vez, coge más fuerza y relevancia en las organizaciones, además de en la sociedad actual.

La palabra motivación, originalmente proviene del latín moveré que literalmente traduce como movimiento o mover. Según la Real Academia Española (RAE por sus siglas en español) la definición de motivación hace referencia a un conjunto de factores internos o externos, que determinan en parte las acciones de una persona. En palabras de Kinicki (1997), la motivación hace referencia a aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. También, es válido definir a la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta” según Robbins (2004). Es decir, la motivación son las causas que generan movimiento o acción en los individuos y en el contexto de este ensayo, las razones que impulsan la conducta de los trabajadores en las organizaciones para realizar sus funciones y permanecer en dichas empresas. Finalmente, y, dicho de otro modo, la motivación radica como un estado desde el interior que activa, direcciona y conserva el comportamiento según Woolfolk, A. (2010)

En segundo lugar, y como énfasis de este ensayo, también es importante definir claramente la permanencia laboral, la cual es, de igual manera que la motivación, eje y base temática de este escrito.

Según la RAE (2010) el término de permanencia se entiende generalmente como la duración firme, perseverante, constante y estable. Por lo que, la deserción e inconsistencia sería completamente lo contrario. En ese orden de ideas, la permanencia laboral, es la duración constante y duradera de una persona en su ocupación laboral y lugar de trabajo a través del tiempo.

La deserción y alta rotación de los trabajadores en las organizaciones, generalmente, implica complicaciones en las empresas, ocasionando más gastos y dificultades que los beneficios que implica la permanencia de sus trabajadores.

Aguilar (2015), define que la rotación se da porque los empleados se retiran por buscar expectativas y factores que satisfagan sus metas a corto o largo plazo, estas expectativas pueden ir desde una mejoría en el nivel económico, satisfacción dentro de la organización, el desarrollo y crecimiento personal, tiempo para realizar otras actividades, etc. (P.20)

En base a lo anterior, es imperativo tener absoluta claridad de las expectativas y motivos que harán estar satisfechos y motivados a los trabajadores en el corto y largo plazo para que así haya más probabilidades de evitar su deserción y retirada para que por el contrario aumenten su duración y permanencia en las organizaciones a las que pertenecen. Por lo tanto, es necesario señalar algunos tipos de motivación según las teorías de los siguientes autores.

1. Teoría de motivación de Maslow - Pirámide de las necesidades.

Según Maslow (1954) en su libro motivación y personalidad, evidencia la existencia de diferentes necesidades que, a su vez, tienen un orden jerárquico según la medida en que van siendo satisfechas. Esta clasificación esta pues, en 5 categorías principales empezando con las fisiológicas; que incluye factores como la respiración, la alimentación y el descanso. En segundo lugar, las necesidades de seguridad donde se incluyen asuntos como el empleo, la seguridad física, la suficiencia de recursos, la seguridad de la salud, la familiar y la propiedad privada. En tercero, las necesidades sociales o de afiliación donde se incluyen elementos como las relaciones amistosas, el afecto y la intimidad sexual. En cuarto lugar, las necesidades de reconocimiento que incluyen la confianza, el respeto y el triunfo. Por último, las necesidades de autorrealización como la creatividad, la moralidad, la libertad, la falta de prejuicios y trascendencia. Según lo anterior, a medida que cada necesidad se satisface, empezando por las fisiológicas, se van generando la necesidad de las posteriores en el orden mencionado. (pp.25)

En el área laboral, de igual forma sucede con las necesidades de los trabajadores. A medida que se van satisfaciendo sus necesidades básicas y principales como lo puede ser el pago de su salario para el sustento de sus necesidades fisiológicas, se van desarrollando nuevas necesidades más profundas y personales.

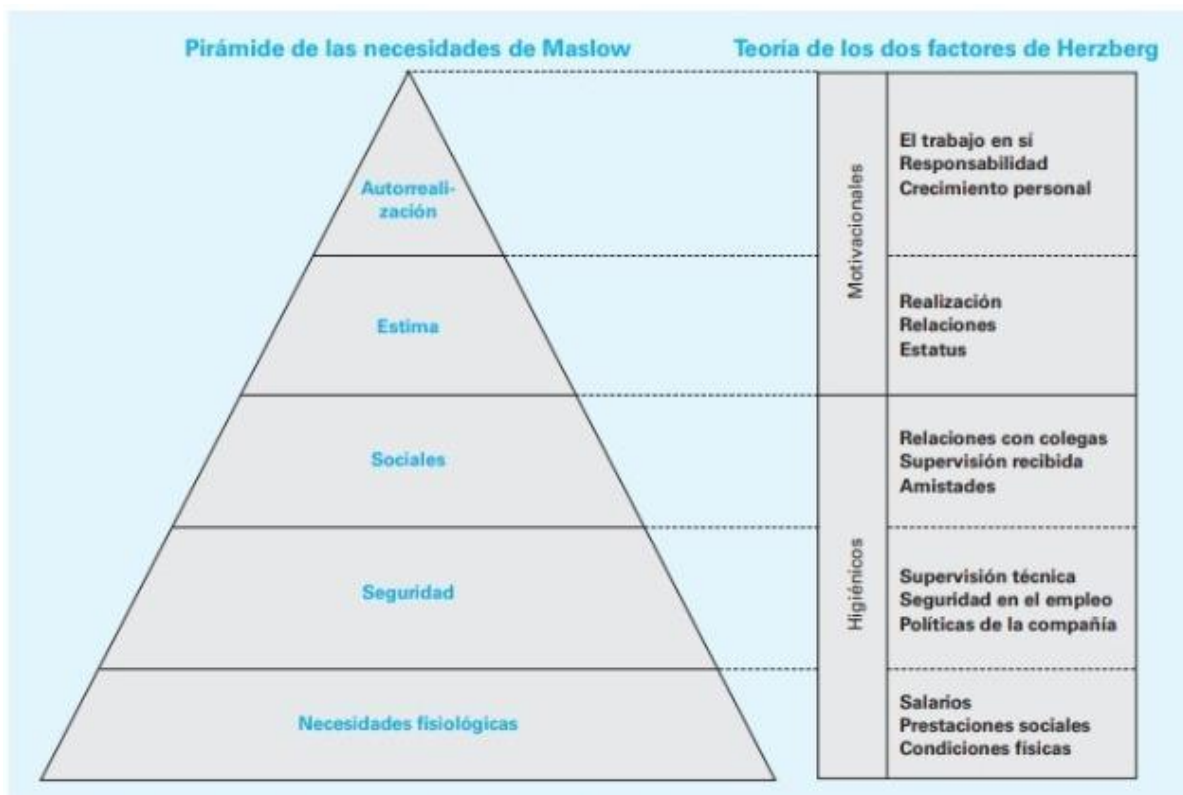
2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de Herzberg (1959) acerca de los dos factores o de motivación-higiene nos permite tener un claro panorama de alguno de los factores más importantes en cuanto a la motivación de los trabajadores, que en gran manera se ve reflejada en la permanencia de los mismos dentro de las organizaciones. Según dicha teoría, el rendimiento de las personas es

proporcional al nivel de satisfacción que experimentan en sus empresas y lugares de trabajo. Esta satisfacción, según el estudio de Herzberg está conformada por dos factores principales; el de higiene y el de motivación.

De manera general, el factor de higiene está asociada a las 3 primeras necesidades expresadas por Maslow ya que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación, mientras que el factor de motivación está ligado a las necesidades secundarias de estima o reconocimiento y autorrealización. (fig. 1)

Figura 1: Cuadro comparativo y asociativo de las teorías de Maslow y Herzberg.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Conducta organizacional: La dinámica del éxito en las empresas.

Factor de Higiene

Este factor, según Herzberg (1959) hace referencia específicamente al entorno de trabajo por lo que, es considerado un factor extrínseco. También se hace énfasis en que, si los elementos que lo conforman están presentes, la motivación generada a largo plazo no es significativa. Dichos elementos son los siguientes:

- **Factor económico:**

Este factor hace referencia a los salarios recibidos por los trabajadores. Estos pagos y salarios deben ser justos y proporcionados a las tareas, responsabilidades y esfuerzo empeñado por el trabajador, de lo contrario, esto puede ocasionar insatisfacción y, por lo tanto, desmotivación por parte del empleado para desarrollar su función.

- **Las condiciones laborales:**

Aquí se refiere a el ambiente de ocupación y desarrollo laboral, incluyendo instalaciones y equipo de trabajo necesario, haciendo énfasis en que todos los recursos y herramientas laborales deben estar en óptimas condiciones otorgando seguridad y eficacia a los trabajadores, puesto que si el empleado no tiene estas condiciones, se sentirá descontento.

- **Seguridad laboral:**

En tercer lugar, este aspecto hace énfasis en todas las políticas administrativas de la compañía, las cuales deben estar señaladas de manera clara y precisa, siendo a su vez, justas y adecuadas.

- **Aspectos sociales:**

Este aspecto involucra las relaciones laborales e interpersonales que tengan los trabajadores con sus superiores, compañeros pares y subordinados. Dichas

relaciones han de ser cordiales, amables y respetuosas, puesto que en caso opuesto podrían ocasionar insatisfacción.

El cumplimiento de estos factores es importante y necesario. Sin embargo, “Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas” (Chiavenato, 2009). Por lo que es crucial que el segundo factor se cumpla.

Factor motivacional

Herzberg (1959) llega a la conclusión de que los factores motivacionales están relacionados con la ocupación y desarrollo del cargo empleados por los trabajadores. Según esta teoría, los factores que realmente generan satisfacción laboral son los siguientes:

- **Trabajo estimulante:**

Este elemento hace referencia al gusto que genere en el trabajador la actividad que desarrolló. A mayor grado de gusto y afinidad por la labor ejecutada, mayor será la satisfacción del trabajador.

- **Realización y crecimiento personal:**

En este factor, se hace énfasis en que se aumenta la motivación y satisfacción laboral, cuando los trabajadores sienten que sus funciones desarrolladas son importantes y valiosas tanto para sí mismos, a nivel personal, como para la empresa o la sociedad. También cuando dentro de la empresa desarrollan o alcanzan sensaciones de logro o superación al aumentar sus conocimientos, destrezas y habilidades, convirtiéndose así, en mejores personas. Esto también incluye, oportunidades de crecimiento laboral y carrera dentro de la organización.

- **Reconocimiento:**

El reconocimiento es importante porque le hace saber a los trabajadores, la apreciación de sus funciones y su buen trabajo, por parte de sus superiores y la organización, lo que, de igual manera, incrementa y mejora su propia estima y por ende su satisfacción en su labor.

- **Responsabilidad:**

Sin duda alguna, las personas se sienten mejor cuando se minimiza el control y supervisión de sus jefes sobre sus tareas desarrolladas. Por lo que otorgar responsabilidades y autonomía en la manera de lo posible a los trabajadores, redundará en un aumento de su confianza, seguridad y por tal razón de su desempeño.

3. Teoría ERC de Alderfer.

Esta teoría es inspirada por la teoría de Maslow, pero ajustada por medio de estudio empírico y científico por el psicólogo Alderfer (1969) resumiendo los 5 niveles de necesidad planteados por Maslow, en solamente 3, clasificados en necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.

- **Necesidad de existencia:**

Estas necesidades de existencia hacen referencia a lo planteado inicialmente por Maslow en las necesidades fisiológicas y de seguridad. Dentro de esta categoría conceptualizada por Alderfer se ubican el bienestar físico del individuo, alimentación, vivienda, un trabajo digno y un salario suficiente para satisfacer dignamente dichas necesidades primarias.

- **Necesidad de relaciones:**

Este nivel de necesidad, literalmente hace referencia a la necesidad de afiliación mencionada por Maslow. Aquí pues, se recalca la importancia para los trabajadores de tener buenas relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, con su familia y amigos. Es de gran motivación para el individuo, sentirse aceptado y reconocido por quienes lo rodean, en especial por sus superiores o compañeros de trabajo en el ámbito laboral.

- **Necesidad de crecimiento:**

Esta última categoría de motivación y necesidad es afín con las últimas dos escalas de la pirámide de las necesidades como lo son el reconocimiento y la autorrealización. Esta última etapa de necesidad, hace énfasis según el estudio de Alderfer en el deseo de los trabajadores por crecer como personas siendo mejores integralmente, aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos, así como creciendo dentro de sus organizaciones mejorando sus cargos y aumentando sus responsabilidades.

A grandes rasgos la teoría ERC parece idéntica a la de la pirámide de las necesidades, sin embargo, en base al estudio e investigación empírica desarrollada por Alderfer, tienen diferencias sustanciales que es necesario recalcar. Según el autor de esta teoría, su orden de cumplimiento y satisfacción en los individuos y trabajadores no es de manera jerárquica, pues las personas pueden satisfacer necesidades de crecimiento por ejemplo sin que las de relaciones se encuentren cumplidas. También, el autor reconoce que cada individuo puede darle un valor e importancia personal a cada necesidad, priorizando unas sobre otras y no siguiendo un estricto orden como lo plantea Maslow.

En base a las teorías anteriores, se hace imperativo y totalmente prioritario, conocer las motivaciones personales de cada trabajador o por lo menos a grandes rasgos, los factores

que puedan incrementar su motivación según su cargo en la organización, teniendo en cuenta los incentivos internos y externos que la empresa tenga capacidad y disponibilidad de generar.

Según Chiavenato (2009), hacer que los trabajadores dentro de sus organizaciones se sientan motivados es muy importante, para que ellos puedan lograr altos niveles de desempeño en sus funciones, permanezcan, en sus lugares de empleo y a su vez, para que las empresas perduren y crezcan. En esencia, la cooperación y colaboración interna, está directamente relacionada con el nivel competitivo que puedan alcanzar las empresas de manera externa. Dicho de otra manera, a pesar de que existen otros factores que influyen y son importantes en la función de cada empresa como lo son la tecnología, los conocimientos, entre otros más, la base del rendimiento en las organizaciones se fundamenta en el desempeño de cada miembro, por lo que la motivación se vuelve un elemento indispensable para las empresas. En pocas palabras, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas, y, por ende, también de las empresas.

Retos y problemáticas

Según Hellriegel D. y Slocum, J. (2009), lograr un alto grado de motivación en los trabajadores presenta en particular, 2 retos importantes por resaltar y tener presentes. El primero, hace referencia a que las motivaciones solo se pueden inferir ya que son necesidades o deseos que están en el interior de las personas, por lo que es necesario un esfuerzo intencional para indagar en cada persona de manera personal y así poder conocerlas. El segundo reto importante, se refiere al hecho de que las motivaciones, a pesar de estar agrupadas según las teorías anteriores, en categorías reducidas y generales, son específicamente diversas y particulares para cada individuo de manera personal, ya que lo

que para una persona puede ser un gran motivador, como lo podría ser el salario económico, para otro en cambio, podría no tener mucha influencia, sino ser más importante tener una buena relación con sus compañeros y disfrutar de su labor desarrollada.

Entonces, según lo planteado hasta el momento por las diferentes teorías presentadas, podemos plantear algunos problemas, dificultades y factores que pueden afectar negativamente la motivación de los trabajadores, los cuales son los siguientes:

- Ausencia de posibilidades de mejora y crecimiento.
- Relaciones laborales poco favorables.
- Poca formación para la realización de las funciones.
- Comunicación deficiente con los supervisores.
- Desequilibrio entre la vida profesional y personal.
- Salarios bajos o injustos.
- Falta de reconocimientos.
- Excesiva supervisión y ausencia de autonomía.
- Ausencia de las herramientas necesarias para el desarrollo de la ocupación.
- infraestructura laboral riesgosa, incómoda o insegura.

Soluciones a los retos y problemáticas

Ahora bien, en la búsqueda de hallar las soluciones, ideas y maneras de solventar las diferentes dificultades en cuanto a la permanencia y motivación de los trabajadores según lo planteado anteriormente, Varela (2001) aporta los siguientes objetivos y soluciones:

- Desarrollo de la capacidad intelectual del personal.
- Desarrollo de sus propias ideas e iniciativas.
- Satisfacción de las ambiciones y metas de los colaboradores.
- Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador y la empresa.
- Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual.
- Creación de empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativas en términos humanos e importantes para los trabajadores, al ver un impacto positivo en la sociedad y su entorno por medio de su labor.

También es valioso el aporte realizado por Max Messmer citado por Miranda (2009), donde concluyen que, con el objetivo de buscar y lograr la retención del personal, estas deben implementar cuatro prácticas:

1. Atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación económica).
2. Ambiente de trabajo propicio (infraestructura, herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones).
3. Fomento a los planes de carrera y desarrollo.
4. Balance entre el trabajo y la vida personal fuera del ámbito laboral.

Estudios de caso

Ahora veremos algunos estudios empíricos experimentales y reales en diferentes empresas e industrias, que comprueban la veracidad de las teorías y conceptos mencionados, con referencia a la motivación y permanencia de los trabajadores en sus organizaciones.

1. En primer lugar, esta investigación realizada por Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021) buscó analizar la relación entre el compromiso laboral y la rotación de personal en 108 empresas distribuidas en pequeñas, medianas y grandes en la industria textil de Tlaxcala, México. De la investigación se concluyó que para disminuir la rotación de personal y aumentar la retención del mismo, era necesario que los gestores de talento humano fomentaran el desarrollo afectivo, personal y laboral de los empleados.

2. En esta segunda investigación, realizada a 458 personas de diferentes empresas en el noreste de México, se buscó conocer el efecto de la satisfacción laboral en el rendimiento y retención del talento humano. Madero Gómez (2020) concluye que las diferentes prácticas por parte de los encargados de recursos humanos, son clave para aumentar la satisfacción laboral y por ende la retención del talento humano en la empresa ya que estas prácticas generan mayor compromiso en los trabajadores. Algunas de estas prácticas son la capacitación y formación continua de sus actividades para incrementar la mejora, así como oportunidad de desarrollar carrera en la compañía y el acercamiento por parte de la empresa a sus vidas personales como a sus familias.

3. En esta tercera investigación, se buscó identificar la relación entre las prácticas de recursos humanos con el compromiso laboral de los empleados de varias empresas en 5

departamentos de Colombia. Los investigadores Adriana Rubio, L., & García Jiménez, O. F. (2019) concluyen que la relación entre las prácticas de gestión humana es altamente positiva e influye grandemente en el compromiso laboral de los empleados y por ende en su retención. La práctica que se encontró como de mayor importancia por parte de los trabajadores para mantenerse motivados, comprometidos y afianzados en las organizaciones, fue la formación y continuo desarrollo de sus habilidades y conocimiento para el desarrollo de sus funciones.

4. Esta investigación realizada en India buscó identificar la relación entre la espiritualidad y la retención laboral de los empleados en sectores públicos y privados.

Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018) concluyen que las políticas de recursos humanos deberían estar alineadas con la espiritualidad de los trabajadores puesto que se encontró una asociación fuerte y positiva de los empleados con respecto a su retención y permanencia en las organizaciones, en base a una espiritualidad acorde a la de ellos, ya que esto incrementa su devoción personal y su compromiso con la ocupación laboral desarrollada, así como con la organización misma.

5. Esta quinta investigación, desarrollada en una gran compañía de financiación en Sudáfrica, buscó identificar los factores que motivan a los empleados de alto nivel a permanecer en la organización. Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017) concluyeron que los factores como liderazgo, autonomía, cultura organizacional, propósito organizacional, oportunidades de desarrollo y el trabajo significativo deben implementarse y desarrollarse para retener a los empleados de alto nivel.

6. Este estudio fue realizado con 71 empleados de Kollam, India. Se buscó explorar el impacto de los paquetes o incentivos de compensación económica en la retención y permanencia laboral. Los investigadores MICHAEL, B., PRINCE, A. F., & CHACKO, A. (2016) concluyen que hay una determinante relación entre los niveles y calidad de las compensaciones monetarias recibidas con la retención laboral. Es decir, que, a mayor y mejor compensación, se genera una mayor retención laboral. Por lo tanto, las empresas deben establecer buenas políticas de compensación económica para sus trabajadores, si quieren mantener e incrementar la retención y permanencia de sus colaboradores.

7. En esta investigación, se buscó explorar la relación entre la educación en trabajo social y la propensión de los trabajadores sociales a dejar o permanecer en la profesión. El estudio fue desarrollado con 785 personas que contestaron encuestas por medio de la web en la zona sur de Estados Unidos. Los investigadores Wermeling, L., Hunn, V., & McLendon, T. (2013) concluyeron que la relación entre la educación de la profesión desarrollada y la retención de la misma era muy alta, ya que, a mayor educación tenida, los trabajadores manifestaron mayores deseos de permanecer en ella, y los que habían abandonado la profesión o tenían intención de hacerlo, manifestaron tener menos educación de la profesión con respecto a los que sí tenían mayores deseos de permanecer en ella.

8. El propósito de este estudio, fue explorar y explicar la influencia que tiene la relación jefe-empleado en la retención de los subordinados. Wallach, D. F., & Mackenzie, M. L. (2012) concluyen que entre mejor relación tenga el jefe con sus subordinados y trabajadores, mayor motivación tendrán ellos de permanecer en su trabajo, por lo que afirman que la forma más económica de aumentar la retención de los trabajadores, es

capacitando a los jefes de las organizaciones para que tengan una actitud y trato amable con sus empleados.

9. El propósito de esta investigación fue identificar los efectos o influencia de la autoevaluación de desempeño propio de los empleados y del atractivo en la imagen de la tienda o empresa sobre la motivación y compromiso de los trabajadores para permanecer en ella. Yurchisin, J., & Park, J. (2010) concluyen que una percepción positiva de la imagen de la tienda, así como el hecho de que el empleado perciba por sí mismo que tiene un buen desempeño en su labor, contribuyen a que se sientan más comprometidos y motivados en la empresa para permanecer en ella y no abandonarla.

10. Este estudio, tuvo el objetivo de identificar qué factores están asociados con la intención de irse en los trabajadores sociales de Gales. Se encuestaron a 998 trabajadores sociales y se utilizaron múltiples métodos de investigación entre cualitativo y cuantitativo por medio de entrevistas y cuestionarios. Los investigadores Evans, S., & Huxley, P. (2009) concluyeron que los factores que más influyen en que los trabajadores quieran dejar su lugar de servicio y trabajo, son una mala relación con sus jefes, ausencia de reconocimientos y baja remuneración salarial.

Conclusiones

Con base en lo investigado y estudiado con respecto al tema desarrollado, es evidente la importancia de conocer claramente los factores que influyen en la motivación y permanencia de los trabajadores, pues de no hacerlo, el rendimiento de los trabajadores no será el que las empresas esperan y, además, la rotación de los mismos será constante y

creciente, lo que ocasiona un incremento innecesario de gastos, así como ineficacia en el desarrollo de sus funciones que apunten a su misión y razón social. Según lo observado entonces, es posible identificar algunos principios importantes para lograr tan deseada meta en todas las organizaciones; que sus empleados estén motivados y comprometidos con sus lugares de trabajo y, además, que permanezcan en ellos.

Estos factores y principios, volviendo un poco a Maslow y Alderfer con sus respectivas teorías, comienzan, en primer lugar, con la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados en sus organizaciones, tales como un salario justo y proporcional a sus esfuerzos y responsabilidades, así como contar con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones, en ambientes seguros, higiénicos y cómodos. Además, también es necesario que cada trabajador posea los conocimientos necesarios para realizar con eficacia su tarea. De lo contrario, su grado de motivación y satisfacción en la labor realizada será muy baja.

En segundo lugar, los factores relacionales y emocionales son fundamentales para que permanezca y se incremente dicha motivación que como vimos, llevará a la permanencia laboral. Estos factores pueden desarrollarse al generar políticas de reconocimiento ante los objetivos alcanzados por los trabajadores, así como brindar asesoría y capacitación a los líderes y jefes para que sepan cómo llevar una buena relación con sus subordinados logrando así un buen salario emocional para ellos.

Muchas empresas y personas que ocupan cargos directivos y de alto liderazgo, omiten o ignoran la sencilla realidad de que sus trabajadores son seres humanos con sentimientos, familia, deseos y dificultades, no robots o máquinas insensibles. Por lo que, si se incrementa un interés real por la vida personal, además de la laboral en cada uno de sus empleados, por medio de la cercanía por parte de los superiores o jefes inmediatos, además

de la implantación de campañas que beneficien a sus familias o los anhelos personales de dichos trabajadores, se incrementaría notablemente el sentimiento de gratitud y respaldo percibido en cada trabajador, lo que a su vez, resultaría en un incremento de la lealtad y compromiso con sus funciones y lugar de trabajo.

En tercer lugar, es necesario brindar a los trabajadores oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones, como planes de carrera para brindar posibilidades de ascenso, además de generar espacios de capacitación y formación para aumentar el desempeño de sus funciones y mejorar sus habilidades personales, más allá de las simplemente laborales. También según lo estudiado, es imperativo, en la manera de lo posible, otorgar a los trabajadores cierto grado de autonomía y flexibilidad en sus funciones y lugares de trabajo, así como asignarles responsabilidades y funciones, que les hagan sentir importantes y que su trabajo es significativo para la empresa para la cual trabajan, así como para el resto de beneficiados por sus funciones realizadas, como los clientes o consumidores finales de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, hasta la sociedad como un todo, pues en gran manera, toda empresa legal, privada o pública, en última instancia; brinda servicios que contribuyen al bienestar y mejora de la sociedad en general

Por último, según lo evidenciado en el estudio (6) realizado en el caso de la empresa en la India, considero que es crucial tener en cuenta la espiritualidad o religión de los empleados dentro de la compañía, así como también generar espacios que incentiven esta área inherente a todos los seres humanos, ya que es un factor que puede incrementar notablemente la devoción de los colaboradores por su empresa, al sentir el apoyo y respaldo de ella en algo tan personal como lo es su fe.

Estos factores y estrategias mencionados, considero con gran convicción, según lo investigado, estudiado y mi criterio personal, pueden ser la piedra angular y determinante para incrementar la motivación y permanencia laboral a largo plazo, haciendo que la rotación y deserción de los trabajadores disminuya a niveles mínimos dentro de las organizaciones.

Referencias

Adriana Rubio, L., & García Jiménez, O. F. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. Contexto: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, 8, 35–48.
<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.18634/ctxj.8v.0i.981>

Aguilar. M. (2015). Rotación del personal.

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance. (pp. 142-175)

Butler, R. (2018). Thematic Analysis: Millennial generation retention in United States public sector organizations (pp. 1-48). Temple University, Filadelfia. Obtenido de https://doc-0k-2o-appsviewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/iu49s0sfu2oa3bdkqbcq674er30tiel7/hovi5sv5t45d1vg4eub0heae6nrpa2ao/1545807375000/gmail/03507166690334814955/ACFrOgCJZhT5BvsylXuzoM7wtRoO8bkPRKumvt1cArdWxVF9V2L9YI3v_ZXf-_V8ikGbJNfsepwj5mh

Camacho, M (2021). ¿Que perjudica la motivación de los empleados? Obtenido de

<https://factorialhr.es/blog/perjudica-motivacion-empleados/>

Chiavenato, I. (2009). Conducta organizacional: La dinámica del éxito en las empresas.

Obtenido de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

Deloitte (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. Deloitte. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/AboutDeloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

El Tiempo (28 de agosto, 2016). Millenials: una generación de alta rotación. El Tiempo.

Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/millenials-una-generacion-dealta-rotacion-51883>

Evans, S., & Huxley, P. (2009). Factors associated with the recruitment and retention of social workers in Wales: employer and employee perspectives. Health & Social Care in the Community, 17(3), 254–266. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1111/j.1365-2524.2008.00818.x>

Fernance, K. (2018). A Qualitative study into the Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting the Motivation and Retention of the Millennial Generation (tesis de grado). Murdoch University, Perth. Obtenido de <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/41815/>

Hellriegel D. & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. Obtenido de http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf

Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021). La Relación Entre El Compromiso Organizacional Y La Rotación De Personal Obrero. Estudios de Administración, 28(1), 102–129. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.5354/0719-0816.2021.60211>

Herzberg, F. (1959). La motivación para el trabajo. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/138130106/La-Motivacion-para-el-Trabajo-Frederick-Herzberg-pdf>

Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Workplace Spirituality and Employee Retention in Indian Industries. *Performance Improvement*, 57(9), 17–35. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1002/pfi.21805>

Kinicki, K. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.

Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *South African Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–9. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.4102/sajhrm.v15i0.924>

Madero-Gómez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391–401. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.18046/j.estger.2020.157.3790>

Maslow, A. (1954). *Motivacion y personalidad*. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/toaz.info-abraham-maslow-motivacion-y-personalidad-pr_58e7b6459ae07cef2ddcb42c3d1adbcf.pdf

MICHAEL, B., PRINCE, A. F., & CHACKO, A. (2016). Impact of Compensation Package on Employee Retention. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 7(10), 36–40.

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4503a310-d94d-4ecd-9f06-b57b182d19c1%40sdc-v-sessmgr01>

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional.

Tomaya, J. (2014). Retener talento para reducir costos. Conexión ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/28/retener-talento-reducir-costos/>

Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson Education.

Wallach, D. F., & Mackenzie, M. L. (2012). The Boss-Employee Relationship: Influence on Job Retention. Proceedings of the Northeast Business & Economics Association, 340–344. <https://eds-a.ebscohost-com.ezproxy.umng.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c0b04d7d-90b0-4ee6-8a86-43bf377f581a%40sdc-v-sessmgr03>

Wermeling, L., Hunn, V., & McLendon, T. (2013). Social Work Education's Effect on Retention. *Journal of Social Work Education*, 49(2), 222–234. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1080/10437797.2013.768111>

Woolfolk, A. (2010). *Psicología educativa*. México. 11a. ed. Pearson Educación. p. 376.

Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. *Journal of Business & Psychology*, 25(3), 441–450. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1007/s10869-010-9161-x>