



**ESCUELA DE PSICOLOGIA**

***MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN PERSONAL TÉCNICO  
INFORMÁTICO DE MESAS DE SOPORTE TELEFÓNICO Y DE TERRENO  
ON SITE QUE PRESENTA RENUNCIA VOLUNTARIA EN UNA EMPRESA  
QUE PRESTA SERVICIOS DE OUTSOURCING***

***ANÁLISIS DE ENTREVISTAS DE SALIDA***

Alumna : Nora Loreto Silva Quintana

Profesor Guía : Melvin Anabalón

Metodólogo : Francisco Kamann

Profesor Informante: Francisco Kamann

Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología

Tesis para optar al título de Psicólogo

Santiago, marzo de 2011

## **B. RESUMEN**

La presente tesis aborda la problemática de alta rotación de personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y on site, que trabajan bajo la modalidad de prestación de servicios a terceros, a fin de conocer cuál (es) es (son) los factores que pueden estar incidiendo en esta alta rotación de personal en un área específica de la empresa contratante. Para esta investigación, se considerará el marco teórico desde la perspectiva de la psicología organizacional.

La metodología utilizada es la Cuantitativa y Cualitativa. Se realizó un estudio empírico, de tipo descriptivo, aplicando entrevistas semi-estructuradas a 30 trabajadores técnicos informáticos, mayores de 18 años, de la comuna de Santiago, distribuidos en técnicos de mesa de soporte telefónico y técnicos de soporte en terreno on site, que se desempeñaban prestando servicio a cliente externo de la empresa.

Los resultados y hallazgos fueron obtenidos a partir del análisis por frecuencia de respuestas en los/las entrevistados (as), como también del contenido de las expresiones de habla de los mismos, donde se pudo conocer aquellos factores que inciden en la decisión de no seguir trabajando en la empresa contratante.

## C. DEDICATORIA

*A quienes me han acompañado en todas las etapas de mi vida, quienes me han apoyado, entregan su tiempo, su consejo, su escucha, su amor incondicional, su enseñanza... para ustedes, Nora y Mario, mis padres.*

Loreto Silva Quintana

## **D. AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a quienes confiaron en mis capacidades e impulsaron gran parte de mi carrera, amigos, familia, profesores. Quienes estuvieron para decirme que podía realizarme como una gran persona y profesional, con especial cariño estas palabras de agradecimiento a todos y cada uno de ustedes.*

Loreto Silva Quintana

## INDICE

## PÁGINAS

### **1. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes del problema	8 - 16
1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación	16 - 19
1.3 Aportes y Relevancia de la Investigación	19 - 22

### **2. OBJETIVOS**

2.1. Objetivo general	23
2.2. Objetivos específicos	23

### **3. MARCO TEORICO**

3.1 Motivación	24
3.1.1 Concepto de motivación	24 - 25
3.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades. Maslow	25 - 29
3.1.3. Teoría de los dos factores. Herzberg	29 - 30
3.1.4 Modelo Situacional de Motivación. Vroom	30 - 32
3.1.5 Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento. Alderfer	32 - 33
3.1.6 Teoría de las Necesidades Aprendidas. Mc Clelland	33 - 34
3.2 Sentido de Pertenencia	34 - 36
3.3 Subcontratación	36 - 38
3.4 Outsourcing	38
3.4.1. Concepto de Outsourcing	38 - 41

3.4.2. Historia del Outsourcing	41 - 42
3.4.3 Ventajas del Outsourcing	43
3.4.4. Desventajas del Outsourcing	44
3.5 Marco Jurídico en Subcontratación y Outsourcing	45 - 46
3.6 Rotación	46
3.6.1. Concepto de rotación	46 - 47
3.6.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal	47 - 51
<b>4. MARCO METODOLOGICO</b>	
4.1 Enfoque metodológico	52
4.1.1. Metodología Cuantitativa	53 - 54
4.1.2. Metodología Cualitativa	54 - 56
4.2 Tipo y diseño de investigación	56
4.3 Delimitación del campo a estudiar	57 -58
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	58 - 61
4.5 Plan de Análisis de la información	61 - 64
<b>5. RESULTADOS</b>	
5.1 Análisis Cuantitativo	65
5.1.1. Resultados Generales	65 - 69
5.1.2. Resultado por Categorías	69 - 72
5.2 Análisis Cualitativo	72 - 78

<b>6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b>	79 -90
<b>7. REFERENCIAS</b>	91 - 95
<b>8. ANEXOS</b>	96 – 99

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Con el fin de plantear el problema de esta investigación, es primeramente necesario hacer una revisión de los antecedentes que puedan existir, y que podrían responder a la problemática de alta rotación de personal, consecuencia de los nuevos escenarios contractuales existentes y en vías de masificación en el mercado laboral, a los que últimamente se ve sometido un (a) trabajador (a).

Respecto a esta vorágine de cambios en el contexto organizacional y del mercado laboral, específicamente en las condiciones laborales y de contrato, cada vez son más las empresas que recurren a la subcontratación o externalización de servicios, empresas conocidas bajo el concepto de outsourcing, más adelante definido, y que se torna en la actualidad como una solución viable para optimizar distintos procesos en la empresa actual. Esta tendencia de las empresas u organizaciones a tercerizar servicios, conlleva a realizar un ahorro significativo de costos en personal.

El Outsourcing definido por Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) se trata de transferir uno o varios procesos a una entidad especializada en un tema o área específica, “(...) es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de

las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.”  
(p.1).

Es entonces, el outsourcing considerado por la empresa, como una herramienta estratégica que permite a las organizaciones optimizar sus procesos y costos, incorporando la fuerte orientación de servicio.

Los inicios del Outsourcing o externalización de servicios en palabras de Rivo (1999) “tiene sus orígenes en EE.UU. en los inicios de los años 60, instalándose en nuestro país masivamente en la década de los 80 a 90” (p.1), siendo hoy considerada como una forma de trabajo que aún no es clara o es desconocida para el trabajador en términos de costos tanto personales como interpersonales. En cuanto a estos costos, existen hasta hoy, antecedentes de las pocas garantías otorgadas al trabajador y sus condiciones laborales, tales como las expresadas por el abogado Manuel Fuentes Muñiz (2008), en un artículo de opinión denominado “El fraude de las empresas de outsourcing” donde señala que “(...) Fui descubriendo entonces que las empresas contrataban empresas "outsourcing" para eludir responsabilidades, para desconocer no sólo los derechos de sus trabajadores, sino su propia existencia” (p. 1).

Durante el año 2009, Chile pasó por una crisis económica que, de alguna manera sirvió o se manejó en las empresas u organizaciones, como

posibilidad de abaratar costos por medio de esta externalización de servicios. Una de las causas que se consideraron para este modo de trabajo fue la inflación que experimentó nuestro país. Se entenderá por inflación como “el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios” (Enciclopedia libre Wikipedia, p. 1).

En relación con la Industria, en nuestro país, son principalmente las grandes empresas las que manejan acabadamente la tercerización de servicios, en especial el área de la minería, pero en la actualidad de a poco se va masificando esta forma de trabajo en la pequeña empresa.

Si bien para la empresa este servicio se traduce como una oportunidad de ahorro significativo, paralelamente como consecuencia ha traído una alta rotación de personal, concepto definido más adelante. En palabras de Solari (2005) “La verdad es que la rotación no está asociada a sectores específicos, sino que más bien es un fenómeno inherente al tipo de mercado de trabajo que tenemos en nuestro país” (p.3). Otro dato que nos entrega Solari (2005) es que, “(...) es tal el caso que uno de cada cuatro trabajadores chilenos cambia al año de empleo” (p. 3).

Ahora bien, en la modalidad de trabajo de prestación de servicios de Outsourcing, Magdalena Echeverría, (2009) socióloga de la Dirección del trabajo, explica que “según mediciones que realiza la repartición, mientras en

1998 un 20% de las empresas había subcontratado a otras empresas o a terceros, hoy lo hace el 40%, "el fenómeno de la subcontratación ha llevado a la desmembración de las empresas en pequeñas unidades productivas, provocando que una buena parte de la fuerza laboral, algo así como entre un 35 y 40 % del trabajo asalariado se realice bajo esta forma" (p.2).

Luego de contextualizarse el funcionamiento del outsourcing, se concentrará la atención en el área particular de esta investigación, que corresponde al área informática.

Cada vez son más las empresas que recurren a este modo de trabajo, bajo la posibilidad de ver sus procesos con mayor tecnología y que no en todos los casos podrían obtener de forma particular. Según lo planteado por Marcos Sepúlveda, Director del Centro de Estudios de Tecnologías de la Información (2004) "Las razones estratégicas más importantes que motivan a los gerentes de informática a externalizar, han evolucionado de ser meramente financieras a estar centradas en agregar tecnologías a las cuales no se puede acceder con recursos propios y mejorar la calidad y predictibilidad de los servicios ofrecidos por el área TI. Más importante aún, el outsourcing se percibe como un mecanismo eficiente para concentrar los esfuerzos internos en aspectos claves del negocio, externalizando todos los aspectos no esenciales o aquellos donde existan economías de escala relevantes" (p.1).

Ciertamente son innumerables las áreas en las que se puede contratar un servicio de outsourcing, áreas tales como, servicios de seguridad, casino, aseo, mercadeo, promotores, vendedores, recepcionistas, mensajeros, cajeros tanto para bancos como supermercados etc., siendo el área de informática, una de las áreas con más trabajadores contratados bajo esta figura contractual. Algunos de éstos son programadores, analistas, operadores, soporte técnico informático, de redes, entre otros, todos ellos con fuerte orientación de servicio al cliente.

A continuación, es pertinente para esta investigación revisar brevemente, datos de los orígenes de este servicio outsourcing informático, como también de presentar la empresa de donde se extraerá la muestra para la presente investigación.

Para Rivo (1999) “en los inicios de los años 60 se comienza a realizar contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos, respondiendo a la necesidad de las empresas de obtener un mayor rendimiento a las altas inversiones derivadas del coste del hardware. Se esperaba del proveedor externo especializado, una mejor asignación de los recursos técnicos y humanos con que contaba la empresa. El ámbito informático de estos contratos va a marcar la pauta posterior en cuanto al contenido típico del servicio externalizado, hasta tal punto que comúnmente

se identifica el outsourcing con la externalización de servicios informáticos. No será hasta los años 90, cuando otras actividades como la logística, empiezan a alcanzar niveles desarrollos dignos de mención” (p.1).

Adentrándose a la empresa donde se realiza la presente investigación, se mantendrá en reserva el nombre de la misma, por políticas internas de la organización, permitiendo solo la entrega de la siguiente información.

La empresa de donde se extrajo la muestra de trabajadores que presentaron renuncia voluntaria, corresponde a una empresa que entrega servicios informáticos y de tecnologías de la información. Es una empresa chilena, creada por ingenieros de la Pontificia Universidad Católica de Chile el año 1981, con casi treinta años en el mercado y que actualmente se ha convertido en una de las compañías líderes en América Latina en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas, siendo en la actualidad una empresa transnacional, con presencia no tan solo en Chile, sino también en Argentina, Perú, Colombia y Brasil.

Esta empresa u organización, está conformada por un holding de cinco (5) sub-empresas, que si bien prestan servicios en el área informática, lo amplía en la entrega de soluciones integrales a las empresas que lo requieran, es decir, soluciones en cuanto a la creación de proyectos como

puesta en marcha de éstos y que tendrán un impacto en toda la organización.

Por separado se expondrá el foco de trabajo específico de las cinco sub-empresas que componen este holding. La primera empresa se dedica al área de Ventas de computadores y licencias autorizadas de software con sucursal de ventas en la mayoría de los malls de Santiago. En cuanto a la segunda empresa, ésta es la encargada de diseñar e implementar aplicaciones de software a medida de acuerdo a lo requerido por el cliente. La tercera empresa se dedica a entregar capacitación para actualizar conocimientos en software o programas entregando certificaciones autorizadas. La cuarta empresa se preocupa de la administración y servicio a las restantes empresas de este holding donde se ubica el área de administración, recursos humanos, contabilidad, entre otras. Y por último, la quinta y la empresa más grande del holding y con el mayor número de trabajadores, es la que presta los siguientes servicios de Outsourcing: administración de base de datos, redes, soporte en terreno, soporte telefónico, mantención y atención al cliente. Siendo esta empresa en particular la que envía personal temporal a las locaciones y oficinas del cliente. De esta última empresa se extraen los datos obtenidos a partir de entrevistas realizadas a los trabajadores que presentan renuncia voluntaria, y que servirán para el análisis de la presente investigación.

Finalmente, dentro de las investigaciones realizadas acerca del modelo contractual de externalización de servicios, no se ha encontrado mayor información en cuanto a la condición de un trabajador o bien la relación entre rotación de personal y externalización u outsourcing. Sin embargo existen investigaciones que dan cuenta del marco legal y condiciones de contrato bajo este sistema que mayormente perjudica al trabajador y beneficia a quienes entregan este servicio, según lo publicado en una página de Especialistas en Servicios Empresariales y Laborales, Paris5 (2009), afirman lo siguiente; “(...)Sin embargo, muchas empresas que ofrecen el servicio de outsourcing de personal, lo hacen siguiendo estrategias que están fuera de la ley o recurren a artilugios legaloides para darle la vuelta a sus responsabilidades patronales con el objeto de resultar atractivas en cuanto a costo para las empresas” (p. 1).

Otra investigación que presta atención al marco legal de la subcontratación, modelo de contrato muy similar al outsourcing desde una perspectiva de género, es la tesis realizada por alumnas de la Universidad Santo Tomás denominada “Estrategias defensivas desplegadas en condiciones de subcontratación laboral por un grupo de mujeres”, de donde se extrajo información teórica acerca de esta modalidad de contrato.

Otras investigaciones están relacionadas con proponer el sistema de outsourcing como una herramienta de gestión moderna, se pudo encontrar

entre muchas investigaciones y publicaciones, tesis realizadas en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, tanto en las carreras de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública como en la carrera de Contador Auditor respectivamente, bajo los siguientes títulos: “El Outsourcing en la Administración Pública Chilena; análisis y reflexiones”, “El Outsourcing como herramienta de gestión para el departamento transporte terrestre de la Dirección General de Aeronáutica Civil”, “Estudio de control interno – cuándo y en qué condiciones se debe incorporar el outsourcing en auditoría interna”. Cada una de estas investigaciones tienen como foco principal de estudio, incorporar el modo de outsourcing en la emergencia de modernizar procesos y áreas en los organismos públicos.

Si bien, estas investigaciones dan cuenta de las características propias del modo outsourcing como de su marco jurídico, éstas no prestan mayor atención al trabajador, sus motivaciones y su sentimiento de pertenencia, tema que será abordado en la presente investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los antecedentes anteriormente expuestos, será de gran interés indagar lo que pasa con el trabajador respecto de sus motivaciones en el plano tanto profesional como personal y con este sentimiento o necesidad de pertenecer a una empresa mirado desde las relaciones

interpersonales, temática no abordada y que tampoco preocupa mayormente a quienes proponen como herramienta de gestión el modo outsourcing modelo contractual elegido para esta investigación. Sin embargo, las empresas que prestan estos servicios, se ven constantemente enfrentados a una importante rotación de personal tanto por cambios que la empresa realiza, como también por el gran aumento de renuncias voluntarias bajo este régimen contractual, lo que lleva a la preocupación por parte de la empresa en investigar por sobretodo, los motivos que el trabajador tiene para renunciar, a fin de poder subsanar, dentro de condiciones que no hagan invertir mayor recurso, implementando mejoras en cuanto a retención de talentos. En este sentido se trata de indagar en puntos tales como; indicadores de movilidad laboral para mejorar factores de retención, como también detectar factores específicos en equipos de trabajo o áreas en las que el trabajador se desempeña.

Si bien, el propósito de la empresa es no tener un exceso de renuncias que implique una alta inversión en contratación personal, no se preocupa mayormente del malestar del trabajador a modo particular y que en muchas ocasiones se verá repetidamente en cada discurso de las personas que renuncian.

Ahora bien, desde la perspectiva del trabajador en sí y siendo éste el foco de interés de la presente investigación, la externalización llevará como

consecuencia, la visualización de un quiebre de las estructuras institucionales y de las relaciones interpersonales en la empresa, lo que tiene varios efectos en las condiciones de trabajo para una persona como también en relación con sus motivaciones.

Es entonces necesario realizar un diagnóstico en este modelo de subcontratación que es el Outsourcing, también llamado externalización de servicios, como modo de trabajo que se plantea principalmente un objetivo de tipo más estratégico, y que ofrece facilitar los procesos y costos de una empresa.

Uno de los servicios con mayor demanda bajo la modalidad de Outsourcing es el de los servicios informáticos, específicamente del personal de soporte telefónico y on site, donde el recurso humano pasa permanentemente estableciendo relaciones temporales en el trabajo, lo que conlleva a una pérdida de pertenencia y por tanto a la sensación de no sentirse identificado con algo, en este caso, específicamente con su empresa contratante, que finalmente mermará en gran parte sus motivaciones personales que no están en concordancia con sus objetivos profesionales ni con las condiciones que esta modalidad entrega.

Considerando tanto los antecedentes como los criterios anteriormente expuestos, es menester hacerse la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál(es) son las Motivaciones y el Sentido de Pertenencia, que inciden en el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y On Site, de una empresa que presta servicios de Outsourcing, en su decisión de presentar renuncia voluntaria?

### **1.3 APORTES Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el marco de la realización de la práctica laboral, centrada específicamente en el área de Desarrollo Organizacional, donde se realizaban entre otros proyectos, el mejoramiento de procesos para los trabajadores y sus condiciones laborales, se realizó y encargó a la investigadora, dentro del proyecto de retención de talentos las “Entrevistas de Salida”, dirigidas a los trabajadores que presentaban renuncia voluntaria, teniendo como finalidad conocer y evaluar aquellos aspectos que llevaban a tomar la decisión de renunciar, y que servirían para implementar mejoras dentro de la empresa en cuanto a retención del talento. Asimismo para el propósito de esta investigación, los datos entregados por los trabajadores, llevarán a intentar conocer cuáles son sus motivos principales.

Si bien, los cambios rápidos, la actualización de tecnologías, y la alta competitividad son consideradas como consecuencia directa en las empresas y éstas son fácilmente imitables, lo que se refiere a la gestión de

recursos humanos relacionado con sus trabajadores y sus relaciones, esta área se torna más compleja y su eficacia dependerá del consecutivo cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización, ya que como se menciona anteriormente, las tecnologías y procesos son imitables por otras organizaciones, pero la calidad, habilidades y competencias de sus trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y lealtad que son directamente aquellos aspectos que llevan al éxito de las organizaciones, éstas no pueden ser totalmente imitadas por otras.

Es por esto que la razón principal que motiva la realización de esta investigación bajo el régimen contractual de outsourcing, es conocer por qué esta modalidad contractual presenta una alta rotación de personal, ¿es quizás por qué hay formas o procesos que no tienen ninguna relación con sus motivaciones personales? o bien ¿la empresa no logra motivar y provocar un grado de satisfacción en el trabajador con la actividad que realiza bajo esta modalidad de trabajo y condiciones?

En este contexto, cabe hacerse una última pregunta; si bien la empresa referida en esta investigación cumple con los estándares de calidad en el área en la cual se desempeña, es decir, el área de Informática y tecnologías, siendo también considerada como una de las empresas más grandes con alta vanguardia en tecnologías de información a nivel de Latinoamérica ¿Qué hace que un trabajador técnico, tome la decisión en

poco tiempo de dejar de prestar servicios voluntariamente en una empresa directamente relacionada con su carrera, perfil profesional y desarrollo de sus competencias?

El presente estudio, pretenderá aportar el poner en discusión y mirar de una forma crítica, las condiciones laborales a la que está siendo sometido el trabajador bajo la modalidad de Outsourcing, que cada vez se va acrecentando en la mayoría de las empresas de nuestro país y por tanto pone en riesgo aspectos propios de la motivación, y sentido de pertenencia que el trabajador experimenta inevitablemente en una organización, que se compone fundamentalmente por personas, lo que logra hacerla única y distinta de otras.

La relevancia teórica de la investigación, tendrá como foco el centrar la atención en ampliar la mirada del concepto de sentido de pertenencia, ya que si bien, las motivaciones son conceptos constantemente utilizados en otras investigaciones, no se ha prestado mayor atención al concepto sentido de pertenencia por separado. Y es justamente en esta investigación donde el trabajador demostrará por medio de su discurso la necesidad de pertenecer a algo.

La relevancia social y práctica de la presente investigación, pretenderá llamar a la reflexión acerca de una situación o modalidad de trabajo cada vez

más en expansión como lo es el outsourcing, que no da cabida al interés de la empresa en concentrar su atención al sentir del trabajador en lo personal, en el nivel de sus relaciones con otros y con la misma empresa inclusive. Dicha relevancia se dejará entrever desde el discurso de los propios trabajadores que han decidido dejar de prestar sus servicios, dando énfasis a las razones que los motivan a dejar de trabajar.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General:**

El objetivo planteado para esta investigación será:

Conocer las motivaciones y el sentido de pertenencia que manifiesta el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y on site que presenta renuncia voluntaria en una empresa de servicios de Outsourcing.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer una jerarquía de las motivaciones más preponderantes, que inciden en la decisión de renuncia voluntaria en personal técnico de soporte telefónico y on site.
  
- Obtener las impresiones del personal técnico de soporte telefónico y on site, que renuncia en relación a sus motivaciones y sentido de pertenencia en la empresa.

### **3. MARCO TEÓRICO**

La pregunta de investigación es: “¿Cuál(es) son las Motivaciones y el Sentido de Pertenencia, que inciden en el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y On Site, de una empresa que presta servicios de Outsourcing, en su decisión de presentar renuncia voluntaria?”

En relación al aspecto teórico de la investigación, considerando que, nuestra sociedad actual, sometida a continuos avances y cambios tecnológicos, científicos, sociales y culturales, se hace urgente centrarse en el trabajador y en su constante búsqueda de mejores condiciones tanto laborales como personales.

Los conceptos claves que se revisarán en el presente marco teórico serán: Motivación; Sentido de Pertenencia; Subcontratación; Outsourcing; Marco Jurídico tanto en Subcontratación como en Outsourcing y Rotación. Estos conceptos servirán de herramienta para contrastarlos con los resultados de la investigación.

#### **3.1 Motivación**

##### **3.1.1 Concepto de Motivación**

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los empleados.

La definición de motivación, en palabras de Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1999), es el concepto que se utiliza para describir, “las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta” (p. 164)

Se desarrollarán a continuación las motivaciones que podrían estar relacionadas con la desvinculación voluntaria de los técnicos de soporte telefónico y de terreno on site. Para ello, se analizarán los enfoques teóricos más utilizados, en lo que se refiere a necesidades, objetivos y motivos, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Los enfoques teóricos a revisar serán los planteados por; Maslow, Herzberg, Vroom, Alderfer, entre otros.

### **3.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow**

Maslow postula la premisa que la motivación parte del ser humano, donde el actuar deriva de fuerzas que provienen del interior, planteando que las necesidades humanas, se distribuyen en una pirámide según el grado de importancia para el desarrollo del individuo, clasificándolas en necesidades primarias y necesidades secundarias, “las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide (véase figura N° 1), dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto en la cima se hallan las más

sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). El individuo es consciente de algunas de esas necesidades, de otras no” (Maslow citado en Chiavenato, 2000, p.72).

Figura N° 1. Jerarquía de las necesidades (extraído de monografías)



Maslow, propone que su jerarquía de las necesidades consta de cinco niveles, que una vez que el ser humano satisface los primeros cuatro niveles, la conducta de un sujeto está motivada por la necesidad de autorrealización, “las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización)” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 160).

Asimismo Maslow afirma que la gente tiene necesidad de crecer y desarrollarse. “(...) implica que los programas motivacionales tienen una

elevada probabilidad de éxito si se logra disminuir las deficiencias en las necesidades de alto nivel”. (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 186).

Dentro de esta pirámide de la Jerarquía de las Necesidades, propuesta por Abraham Maslow nos encontramos con las siguientes necesidades a mencionar:

1) *Necesidades Fisiológicas* que son las necesidades innatas, biológicas o básicas (alimentación, sueño y reposo, abrigo). Se consideran elementales e inaplazables para la supervivencia del individuo. “necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

2) *Necesidades de Seguridad*. En sentido de escalada, éstas surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y se refieren a la necesidad de seguridad que lleva a la persona a protegerse de cualquier peligro, sea real o imaginario, físico o abstracto, tales como seguridad ante el peligro, las amenazas y temores, la privación, etc., “la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

3) *Necesidad de Pertenencia, de Interacción Social y de Amor*. Se relacionan con la vida en sociedad entre personas, “la necesidad de amistad, afiliación,

interacción y amor” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

4) *Estima*. Esta necesidad tiene relación al sí mismo y su estima, podríamos relacionarlo a la seguridad en sí mismo, autoconfianza, “la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

5) *Autorrealización*. Considerado el último nivel y por ende el más alto en la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, la necesidad de realizarse a sí mismo utilizando capacidades destrezas y potencial con los que ya cuenta el individuo, “(...) la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio (...)” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

Es entonces que en la teoría de la Jerarquía de las necesidades en palabras de Maslow “(...) se parte del supuesto que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior, como la de la autorrealización, comience a controlar la conducta de una persona” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 169).

Según Maslow, “una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 169).

Es por tanto, relevante para la investigadora el aporte que realiza Maslow en cuanto al nivel ascendente y piramidal de las motivaciones, ya que en cierto modo refleja que el trabajador está en constante búsqueda de satisfacer necesidades y de ir creciendo a modo personal como también en un ámbito profesional. Asimismo nos muestra el concepto de Necesidad de Pertenencia e Interacción social que da cuenta de que no solo se busca satisfacer necesidades de orden personal sino que también de orden social, ambas necesidades abordadas en la presente investigación.

### **3.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Otra teoría de la motivación es la propuesta por Herzberg, donde identifica dos clases de factores en el lugar de trabajo: los que satisfacen y los que causan insatisfacción, que se centran básicamente en la experiencia de sentirse a gusto o a disgusto en su lugar de trabajo. “los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, también llamados motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos” (J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 175).

Según J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) esta teoría “(...) ofrece la ventaja de que se centra en los factores relacionados con el trabajo en la terminología propia de la gestión (...)” (p. 175). De tal modo, esta propuesta teórica, orienta en procesos de gestión de personas, conocer aquellos aspectos que resultan satisfactorio o bien insatisfactorios a un trabajador en su lugar de trabajo.

El interés de la investigadora en citar la teoría de Herzberg tiene su particularidad en hacer una diferenciación en sistema de gestión de recursos humanos, a fin de ordenar aquellos factores que satisfacen o por el contrario no satisfacen a un trabajador bajo la forma contractual citada en este estudio.

#### **3.1.4 Modelo Situacional de Motivación. Víctor H. Vroom**

El modelo situacional de motivación propuesto por Víctor Vroom se enfoca en las diferencias individuales de cada persona, y se basa en la motivación para producir. Plantea que en cada individuo existen tres factores, definidos a continuación, que determinan tal motivación, En Chiavenato (2000) “Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir. Según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir; 1) *Objetivos personales del individuo*. Los objetivos del individuo pueden ser combinados para ser satisfechos al mismo tiempo, los que pueden ser

dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante; 2) *Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad*. Va a depender del objetivo que más le interese al individuo, por ejemplo, si a un empleado le interesa un salario mejor y esto depende de su productividad, éste se verá motivado a aumentarla; 3) *Percepción de su capacidad de influir en su productividad*. Si el empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, y viceversa” (pp 79 – 80).

Vroom sostiene que la motivación es la que regula los comportamientos del individuo, así propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios (medios) que conducen a un objetivo final (fines), donde cada comportamiento es un resultado que representa una relación entre un medio y un fin, “El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)” (Chiavenato, 2000, p.81). De este modo, los resultados intermedios presentan valor en función del deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales.

Esta teoría presentada por Vroom, representa un aporte importante para el presente estudio, en relación con el grupo de trabajadores que renuncian voluntariamente a la empresa que presta servicios de outsourcing, pues como más adelante se podrá ver, muchos de los motivos de renuncia van en directa relación a que el trabajador encuentra fuera de esta empresa el lugar donde realmente puede cumplir con su propósito final, dejando en claro que la empresa a la cual renuncia, sirvió como medio para desarrollar conocimientos y como primer paso para su futuro profesional.

### **3.1.5 Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) de Alderfer**

Alderfer por su parte, presenta una jerarquía de tres niveles de necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento: “*Existencia*: necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales; *Relación*: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas; *Crecimiento*: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas” .(Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 172).

Si se relacionan estas teorías con las mencionadas por Maslow, podemos establecer varias similitudes “(...) las necesidades de existencia son similares a la categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las de Relación son similares a las de pertenencia, interrelación social y amor, y las

necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización” (Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 172).

Esta teoría aporta a la investigación matices que amplía conceptos y definiciones tradicionales de la motivación, y que sirven para denominar bajo otra mirada las necesidades del trabajador técnico informático.

### **3.1.6 Teoría de las Necesidades Aprendidas de David Mc Clelland**

McClelland, propone la teoría de las necesidades aprendidas en el sentido que, éstas son adquiridas en la cultura donde se está inserto “muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad” Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 178).

Básicamente, McClelland denomina a estas necesidades como las necesidades de logro, de afiliación y de poder, afirmando que “(...) cuando una necesidad se hace intensa, motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento apropiado que lleva a satisfacerla, por ejemplo, un trabajador con una necesidad de logro elevada, se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución (...)” (Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 178). Es en este sentido que esta teoría tiene mucha relación con lo que los trabajadores manifiestan como necesidades no satisfechas bajo la

modalidad contractual, modalidad que se origina en la emergencia de la sociedad actual.

### **3.2 Sentido de Pertenencia**

Dentro de las teorías de la motivación anteriormente mencionadas, se encuentra inserto el concepto de sentido de pertenencia, no obstante, no se ha encontrado muchas definiciones que logren dar cuenta de éste por sí solo. El concepto sentido de pertenencia se encuentra en los niveles de afiliación y sus conceptualizaciones similares. Sin embargo para esta investigación se hace necesario abordarlo por separado apoyándose de aquellas distinciones desde las teorías de la motivación, como también servirán aquellas tomadas desde la mirada del compromiso organizacional.

Dentro del marco teórico relacionado al concepto de motivación, específicamente la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow es mencionada como una necesidad en tercer nivel “(...) la *Necesidad de Pertenencia, de interacción Social y de Amor*” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J., 1999, pp. 168-169), que dice básicamente del plano social, donde surge la búsqueda de pertenencia a algo o a un entorno y que de alguna manera aporta a su capacidad de estima y de ser estimado por otros. Asimismo, se puede contrastar con la teoría de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) propuesta por Alderfer, donde la Relación va dirigida a la necesidad constante del individuo a establecer relaciones sociales que le

sean significativas, “*Relación*: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas” (Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 172).

El sentido de pertenencia, también se da en la empresa. Ésta, como organización de personas, para el área de recursos humanos, aporta indicadores claros, en cuanto a la motivación de los trabajadores de sus relaciones entre ellos y con la empresa. Bayona, Goñi y Madorrán, afirman que “(...) La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización”(s/f, pág. 2).

En la organización, se trabaja el compromiso organizacional como una forma de estudio de las organizaciones, para analizar el nivel de vinculación de los empleados con su organización “El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes” (Bayona, Goñi y Madorrán, s/f, p. 3).

Se habla del compromiso afectivo o actitudinal, que refiere al nivel apego afectivo, identificación que hacen al empleado sentirse perteneciente a la empresa. Mowday, Steers y Porter (1979) citados en Bayona, Goñi y Madorrán definen el compromiso actitudinal como; “(...) la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización” (s/f, p. 5).

Según Bayona, Goñi y Madorrán el compromiso organizacional dependerá del nivel de compromiso afectivo o actitudinal del empleado, “(...) si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores son las probabilidades que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos” (s/f, p. 1).

### **3.3 Subcontratación**

El tercer concepto que se aborda en este marco teórico, es el de subcontratación, que tiene sus orígenes, aunque no llamado de esa forma,

en los tiempos del imperio romano, como figura en la estructura de trabajo esclavista. “(...) la figura de subcontratación no es nueva, más aún, encuentra sus raíces en los tiempos del Imperio Romano y su forma de trato con los esclavos. Una situación peculiar se produce con el arrendamiento de esclavos, práctica cotidiana durante el Imperio” (Hopenhayn, M., 1988, citado en Ampuero P., Araya F., Bobadilla A., 2008, p. 16).

Actualmente con el desarrollo de nuevas tecnologías y del mercado, se hace necesario recurrir a esta estructura laboral, “este fenómeno alude a la descentralización productiva, que implica por un lado, una tendencia a la desaparición de la llamada “integración vertical” propia de una etapa anterior al capitalismo, lo que se conoce como downsizing. Y por otra parte, como consecuencia de lo anterior, las empresas traspasan a terceros, mediante el outsourcing, la producción de parte de sus procesos, los que antes se hacían internamente.” (Ampuero P., Araya F., Bobadilla A., 2008, p. 16).

Una de las consecuencias de este mercado global, que toma cada vez más fuerza en Chile, es la subcontratación, “(...) donde ha surgido la necesidad de las empresas de reducir sus costos para lograr un aumento de la productividad” (Ampuero P., Araya F., Bobadilla A., 2008, p. 17).

Aparecen tres actores que se relacionarán de distinta manera al externalizar un servicio, “(...) cuando se externaliza un servicio, aparecen

tres actores principales, lo que produce trilateralidad o triangulación laboral: a) Empresa que externaliza, b). Empresa que asume la externalización. c) Los trabajadores de esta última empresa (...)" (Ampuero P., Araya F., Bobadilla A., 2008, p. 17).

Es por tanto que desde esta nueva modalidad de Subcontratación, los trabajadores en su lugar de trabajo, se ven sometidos a relaciones entre ellos de tipo temporal, no dando cabida a relaciones más cohesionadas y estables en el tiempo.

### **3.4 Outsourcing**

#### **3.4.1 Concepto de Outsourcing**

Tal como se mencionó en la introducción de esta investigación, el Outsourcing se puede definir según Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) como la transferencia de un proceso a una entidad especializada en un tema o área específica como alternativa de apoyo al negocio, "(...) cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado." (p.1).

Asimismo, Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) mencionan otras definiciones de Outsourcing, de las cuales se mencionan

las siguientes: “(...) 1) uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos; 2) Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. 3) Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. 4) Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía” (p. 1).

En palabras de Zufiria, es “(...) una práctica de gestión que consiste en delegar en un socio externo la gestión de determinados procesos de la empresa para que el proveedor, al ser un experto en estas áreas, ofrezca un incremento en la calidad del servicio, así como una reducción de costos” (p. 1).

Para Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007), “el Outsourcing es una tendencia actual, que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial” (p. 1).

En un contexto de globalización de mercados, Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) mencionan que, "(...) las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima" (p.2). Asimismo afirman que, "básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos" (Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007), p. 2).

La metodología del Outsourcing según lo que mencionan Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) "es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución" (p. 2), para ello precisan aclarar que el Outsourcing es diferente a las relaciones de negocio y contratación "(...) ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la

comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos” (p. 2).

### **3.4.2. Historia del Outsourcing**

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. En palabras de Rivo (1999) “tiene sus orígenes en EE.UU. en los inicios de los años 60, instalándose en nuestro país masivamente en la década de los 80 a 90” (p.1).

Según Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) “(...) este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales (...)” (p. 3).

Esta modalidad según Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007), nace en la emergencia de la competencia entre empresas, junto al desarrollo creciente de las tecnologías “(...) después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo

hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente” (p. 3).

En palabras de Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) “El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70’s enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros” (p. 3).

El Outsourcing “es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores” (Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007), p. 3).

Finalmente, es en el año 1998, que el outsourcing toma fuerza como estrategia para el negocio en las empresas, “En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares” (Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007), p. 3).

### 3.4.3 Ventajas del Outsourcing

Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) mencionan algunas de las ventajas del outsourcing, “(...) se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing: -Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce; - Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno; - Incremento en los puntos fuertes de la empresa; - Ayuda a construir un valor compartido; - Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización; - Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas; - Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla. - Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves; - Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios; - Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos” (p.4).

Finalmente Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) mencionan áreas de la empresa que podrían pasar a servicios de Outsourcing. Dentro de aquellas áreas, la más relevante para esta investigación es la denominada actividad secundaria, es decir, “(...) una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía” (p. 5).

### **3.4.4 Desventajas del Outsourcing**

Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) citan las siguientes desventajas del Outsourcing que afectan a la empresa: “- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo; - La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos; - Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor; - El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado; - Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa; - Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio - Reducción de beneficios; Pérdida de control sobre la producción. (p. 4).

En cuanto a las áreas que no deben pasar a modo Outsourcing, Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) destacan las siguientes; “La Administración de la planeación estratégica; - La tesorería; - El control de proveedores; - Administración de calidad; - Servicio al cliente; - Distribución y Ventas” (p. 5).

### **3.5 Marco Jurídico en Subcontratación y Outsourcing**

En el contexto global actual y de una proliferación de este sistema de trabajo tanto subcontratación como Outsourcing, el Estado de Chile se vio en la necesidad de establecer leyes que regularan las condiciones del trabajador que estaba siendo sometido a esta forma de trabajo que resultaba ser de tipo más vulnerable en cuanto a temas de seguridad y permanencia en un trabajo, mermando igualmente en las condiciones laborales establecidas en esta estructura.

En Chile en el año 2006, “se promulga la Ley N° 20.123 denominada “Ley de subcontratación o tercerización de la producción de los servicios”, que en su artículo 183-A define que “es trabajo en régimen de subcontratación, aquel realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obra o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas.

Con todo, no quedarán sujetas a las normas de este párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica.” (p. 1).

Zufiria (2006) sostiene que “el servicio de outsourcing se basa en contratos inter empresa que definen los términos en que se entregan los servicios, los compromisos asumidos tanto por el prestador como por la empresa que los recibe, y las sanciones en caso de incumplimiento” (p.3).

### **3.6 Rotación**

#### **3.6.1 Concepto de Rotación**

El término rotación, según Chiavenato (2000) es utilizado para “definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, que es dada por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones” (p. 188).

Toda organización se caracteriza por el “flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados, es por esto que la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante

comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante, estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación, en inglés feedback” (Chiavenato, 2000, p. 188).

La rotación de personal, según lo mencionado por Chiavenato (2000) “En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema” (p. 189). El problema surge cuando la organización pierde el control de la fluctuación del personal o bien se sale de la regularidad de porcentajes de salida que se dan comúnmente cada cierto tiempo, “Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal” (Chiavenato, 2000, p. 190). Tal situación hace necesario compensar estos retiros de personal mediante el aumento de entradas, con nuevas admisiones que hagan posible que el sistema siga operando de manera regular.

### **3.6.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal**

La rotación de personal, tal como afirma Chiavenato es “(...) un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la

organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p. 195).

Chiavenato (2000), denomina fenómenos externos a la oferta que se encuentra en el mercado laboral “(...) por fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.” (p. 195). En cambio, los fenómenos internos, “(...) se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. Entre ellos se destacan los siguientes: 1) Política salarial de la organización, 2) Política de beneficios sociales, 3) Tipo de supervisión ejercido sobre el personal, 4) Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, 5) Tipo de relaciones humanas existentes en la organización, 6) Condiciones físicas del ambiente de trabajo, 7) Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, etc.” (Chiavenato, 2000, p. 195).

La rotación de personal ya sea consecuencia de fenómenos externos o internos, genera a la empresa diversos costos que son difíciles de recuperar a corto plazo. Por esta razón, a la empresa se le hace relevante evaluar los costos que esta situación genera. Es por esto, que la rotación de personal implica en Chiavenato (2000) para la empresa tres tipos de costos:

primarios, secundarios y terciarios, que de acuerdo a la relevancia que entregan a esta investigación se mencionan y definen respectivamente.

“1) Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Se incluyen: a.- *Costo de reclutamiento y selección*; b.- *Costo de registro y documentación*; c.- *Costo de ingreso*; d.- *Costo de desvinculación*.

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

a.- *Efectos en la producción*: Pérdida de producción ocasionada por la vacante, producción inferior del nuevo empleado, inseguridad inicial del nuevo trabajador y su interferencia en el trabajo de otros.

b.- *Efectos en la actitud del personal*: Imágenes y actitudes del empleado que se retira y que llega, influencia de estos dos aspectos en la moral y actitud del supervisor y del jefe, y la influencia en la actitud de clientes y proveedores.

c.- *Costo extralaboral*: Gastos de personal en horas extras para cubrir la vacante, tiempo adicional de producción causado por deficiencia inicial del nuevo empleado, tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador, entre otros.

d.- *Costo extraoperacional*: Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajo, entre otros.

3) Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios solo son estimables. Entre dichos costos se cuentan:

a.- *Costo de inversión extra*: Aumento proporcional de las tasas de seguros, aumento del volumen de los salarios pagados a los nuevos empleados.

b.- *Pérdidas en los negocios*: Por la falta de calidad de los servicios prestados por los empleados nuevos.” (pp. 200 – 203).

Es por tanto que, la rotación de personal genera grandes perjuicios, mirado desde el lado de la organización, al mercado y a la economía como totalidad, es por esto que para ver qué factores motivan la rotación y hacer un análisis integral para determinar si los factores que generan la rotación son externos o internos a la organización, “(...) la rotación de personal se convierte en factor de perturbación – por sus innumerables y complejos aspectos negativos-, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al

mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia” (Chiavenato, 2000, p. 202).

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Enfoque metodológico**

Cuando se trata del trabajador y su discurso, de qué es lo que lo motiva a no permanecer a una organización, se buscarán métodos que logren visualizar y responder a esta pregunta de investigación; ¿Cuál(es) son las Motivaciones y el Sentido de Pertenencia, que inciden en el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y On Site, de una empresa que presta servicios de Outsourcing, en su decisión de presentar renuncia voluntaria?

Para este efecto, merece la utilización de la metodología mixta, es decir, de tipo cuantitativa y cualitativa, ambas metodologías que serán definidas a continuación, cumplen con todas las características para abordar de forma efectiva los objetivos de esta investigación y su correspondiente análisis, ya que la metodología cuantitativa, da la posibilidad de jerarquizar aquellas motivaciones que aparezcan y sean frecuentemente pronunciadas por el trabajador, y por su parte, la metodología cualitativa permitirá dar a conocer el discurso propio del trabajador.

#### **4.1.1 Metodología Cuantitativa**

La metodología cuantitativa, según Cea D'Ancona (2001), tiene sus bases epistemológicas durante el positivismo y el funcionalismo "(...) la perspectiva científica/cuantitativa corresponde a la epistemología positivista, denominada dimensión estructural del análisis de la realidad social" (p. 46). Bajo estas premisas de carácter positivista, el método cuantitativo defiende una técnica generalizada, exacta y objetivamente empírica para interpretar la realidad infiriendo leyes generales de la conducta. En este sentido, Cea D'Ancona (2001) sostiene que, "(...) la perspectiva científica/cuantitativa defiende la existencia de un único método, el de las ciencias naturales y exactas, general a todas las ciencias al igual que al principio de causalidad y la formulación de leyes generales en el análisis de la realidad social. El énfasis se pone en la "explicación", en la contrastación empírica y en la medición objetiva de los fenómenos sociales" (p. 44).

Por su parte, Ruiz/Ispizúa (1989) sostienen que, "(...) el método cuantitativo intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social, de forma que se pueda llegar a formular las generalizaciones que existen objetivamente. La búsqueda de estas generalizaciones o explicaciones sistemáticas debe apoyarse en evidencias empíricas. Son

estas evidencias las que llevan al análisis de las relaciones empíricas base de toda explicación sistemática” (p. 28).

Estos fenómenos sociales o también llamados fenómenos del mundo social, son organizados y estructurados en muchos casos por orden de importancia. Al respecto Cea D’Ancona (2001), afirma que; “(...) la recogida de información se hace de manera estructurada y sistemática. Análisis de tipo estadístico para cuantificar la realidad social, las relaciones causales y su intensidad (...)” (p. 46).

En síntesis, la metodología cuantitativa servirá para organizar la información y sistematizar las motivaciones de la presente investigación, “(...) este método es fiable y válido en tanto se acepta su postulado básico de que; en el mundo social constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente” (Cea D’Ancona, 2001, p. 46).

#### **4.1.2 Metodología Cualitativa**

La metodología cualitativa, definida por Ruiz (2007) “(...) parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados”. (p.31).

En el contexto de la construcción de significados, Flick (2004), presenta las nuevas tendencias cualitativas, dichas tendencias aluden a las siguientes características: “(...) -La vuelta a lo oral: volver a considerar las narraciones, lenguaje y comunicación para la realización de estudios empíricos de las ciencias sociales. -La vuelta a lo particular: que se manifiesta en la formulación de teorías y realización de estudios empíricos relacionados a situaciones específicas. -La vuelta a lo local: se relaciona con considerar las prácticas y experiencias en el contexto de las tradiciones y maneras de vivir. -La vuelta a lo oportuno: se relaciona con la necesidad de poner los problemas y soluciones en el contexto temporal histórico” (p. 16).

Los planteamientos de Flick son pertinentes con este estudio ya que fueron las narraciones de los empleados que presentan renuncia voluntaria, la fuente de información utilizada. La vuelta a lo oportuno, a lo local y lo particular se refiere en este aspecto a que la investigación se llevó a cabo en el contexto de la búsqueda de factores para poder reducir la alta rotación de personal.

Finalmente, el enfoque cualitativo permite realizar un análisis de lo que las personas sienten en relación a estos cambios, es por esto que será necesario exponer dos perspectivas que son las de los participantes y la del investigador; “(...) Desde las perspectivas de los participantes, que

demuestra la variedad de perspectivas de un objeto en particular. La capacidad de reflexión del investigador donde la comunicación del investigador con el campo y sus miembros se da como una parte explícita de la producción de conocimiento, en lugar de excluirla lo más posible como una variable parcialmente responsable” (Flick, 2004, p.20).

#### **4.2 Tipo y diseño de investigación**

La investigación realizada es una investigación empírica será la de tipo descriptivo.

Taylor y Bogdan (1996) proponen que el estudio descriptivo es una herramienta rica en la recopilación de narraciones de los participantes y por parte del investigador la posibilidad de percibir el sentir de su objeto de estudio, “Todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables. En los estudios mediante observación participante, los investigadores tratan de transmitir una sensación de que se “está allí” y se experimentan directamente los escenarios” (p. 152).

Asimismo, Taylor y Bogdan (1996) sostienen que, “los estudios descriptivos se caracterizan por un mínimo de interpretación y conceptualización. Están

redactados de modo tal, que permiten a los lectores extraer sus propias conclusiones y generalizaciones a partir de los datos” p. 153)

En cuanto al diseño de investigación en el presente trabajo será experimental desde la metodología cuantitativa ya descritas, y el no experimental, desde el punto de vista cualitativo, que permitirá realizar un análisis más acabado acerca de lo que el trabajador dice.

Según lo planteado por Flick (2004) el análisis cualitativo entrega recursos para comprender la relación entre el problema y el método, “la investigación cualitativa presupone una manera diferente de comprender la investigación en general, (...). La investigación cualitativa incluye una manera específica de comprender la relación entre el problema y el método” (p. 55). Por su parte Ruiz (2007) dirá que, la metodología cualitativa es “hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación” (p.23).

#### **4.3 Delimitación del campo a estudiar**

Para la siguiente investigación que intentará responder a la pregunta de investigación “¿Cuál(es) son las Motivaciones y el Sentido de Pertenencia, que inciden en el personal técnico informático de mesas de soporte

telefónico y On Site, de una empresa que presta servicios de Outsourcing, en su decisión de presentar renuncia voluntaria?”, se seleccionó un grupo de 30 personas específicamente técnicos de soporte telefónico como Técnico on site, mayores de 18 años que presentó renuncia durante el año 2010, que pertenecieron a la empresa de servicios de Outsourcing, para el área “Productividad de Usuarios”, de una de las cinco empresas de este holding. Es pertinente en esta ocasión mencionar que algunos técnicos de soporte telefónico operaban incluso en las locaciones de la empresa contratante.

Las personas entrevistadas son las que presentaron renuncia voluntaria a sus cargos, quienes fueron citadas por la investigadora y encargada del proyecto “Entrevistas de Salida”, realizándoles de modo presencial la entrevista en su gran mayoría y en otros casos, como aquellos de regiones, vía telefónica.

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La técnica elegida de recolección de la información y que además permitirá realizar un análisis rico en narraciones es la técnica de la *entrevista semi-estructurada*, ya que permite realizar preguntas idénticas a cada entrevistado como también dar la libertad de expresarse en otras. El formato de entrevista es uno formulado por la empresa, el cual se denomina como

“Entrevista de Salida” (Anexo N°1), que a su vez cuenta con un Instructivo para poder realizarla (Anexo N°2).

Una de las descripciones que más se enmarcan al instrumento de nuestra investigación es la realizada por Taylor y Bogdan (1996) que señalan que una entrevista en profundidad aporta en el sentido de poder acercarse a comprender lo que el entrevistado siente y sus puntos de vista respecto a una situación o problema, “los estudios basados en entrevistas en profundidad tratan de que los lectores tengan la sensación de que “están en la piel” de los informantes y ven las cosas desde el punto de vista de ellos” (p. 152).

Por otra parte, Flick (2004), plantea que la muestra es determinante en una entrevista y de alguna manera dará validez a los resultados de la investigación que se realiza, “La cuestión del muestreo aparece en puntos diferentes en el proceso de investigación. En un estudio de entrevista, se relaciona con la decisión sobre qué personas entrevistar y de qué grupos deben provenir. Surge además junto a la decisión sobre cuál de las entrevistas debe recibir un tratamiento más minucioso, es decir, cuál se ha de transcribir e interpretar” (p. 75).

Si bien, la entrevista utilizada para esta investigación, contiene preguntas idénticas para cada entrevistado y que permitirán por tanto, un análisis

cuantitativo, también tiene incorporadas preguntas que dejan libertad para que cada entrevistado pueda expresarse y que permitirán revisar aspectos cualitativos. En este sentido, Taylor y Bogdan (1996) señalan que, a diferencia de las entrevistas más estructuradas, las de tipo cualitativas entregarán mayor contenido de narraciones de los participantes al investigador para realizar su análisis, “(...) en completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas (...)” (p. 153).

Flick (2004), señala que las entrevistas cualitativas permiten un acercamiento de parte del investigador con sus informantes, “(...) por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tiene los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (...)” (p. 75)

Para esta investigación, la relevancia de una entrevista semi-estructurada es que genera la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de manera relativamente abierta que en una entrevista estructurada.

Existen varios tipos de entrevistas semi-estructuradas de las cuales la *entrevista centrada en el problema* es la que más se asemeja a la técnica usada en esta investigación.

La entrevista centrada en el problema propuesta por Witzel (1982, 1985) ha despertado cierto interés y se ha aplicado sobre todo en la psicología alemana, "(...) en particular, utilizando una guía de entrevista que incorpora preguntas y estímulos narrativos, es posible recoger datos biográficos respecto a cierto problema. Esta entrevista se caracteriza por tres criterios principales: centrarse en el problema, es decir, la orientación del investigador hacia un problema social pertinente; la orientación al objeto, es decir, que los métodos se desarrollan o modifican con respecto a un objeto de investigación y, por último, la orientación al *proceso* en el proceso de investigación y en la manera de comprender el objeto de investigación" (p. 100).

#### **4.5 Plan de Análisis de la Información**

Para realizar el Plan de análisis de la información se utilizará el método de "Análisis de Frecuencia" y el "Análisis de Contenido", este último de tipo semántico.

Por Análisis de Frecuencia denominada también por algunos autores “integración local” se entenderá, desde lo planteado por Valles (2000) como “(...) la organización de todas las secciones de manera coherente, de acuerdo con una línea o secuencia argumental, narrativa, explicativa. (p. 223).

Delgado (2004) señala que el análisis de frecuencia está centrado más en el plano de la investigación cuantitativa que la cualitativa, “(...) otra manera de denominar al Análisis de Frecuencia es el método centrado en la estilística cuantitativa o computacional, disciplina usada a través del examen por métodos automáticos de las distribución y la frecuencia de las palabras, sobre todo de algunas que se utilizan en calidad de indicadores”. (p. 197).

Por otra parte, el “Análisis de Contenido” es definido por Delgado (2004) no solo desde el punto de vista de las narraciones sino también de gestos, expresiones, actitudes entre otras de los sujetos investigados, “(...) el Análisis de Contenido (AC) se concibe como una perspectiva metodológica cuya finalidad sería la investigación de las virtualidades expresivas de expresiones en general, este tipo de análisis no tiene porqué restringirse al ámbito de las expresiones verbales. Puede abordarse, con igual legitimidad, un AC de expresiones gestuales, pictóricas, musicales, etc. De hecho, distintas técnicas que pueden considerarse como formas particulares de AC,

se han aplicado a sistemas expresivo no verbales tan diversos como la arquitectura, la decoración o la moda” (p. 179).

Se realizará una lectura de los registros de habla obtenidos a partir de las entrevistas de salida aplicadas a los técnicos informáticos que presentaron su renuncia voluntaria. Con los datos obtenidos del análisis de contenido, se fueron realizando inferencias, considerando que “(...) la inferencia es un elemento central del análisis de contenido. El análisis de contenido, se distingue del análisis documental en que este último se limita estrictamente al contenido de un texto, mientras que el primero elabora, a partir del texto, inferencias sobre el contexto mismo” (Ruiz, 2007, p.195).

El análisis de contenido desarrollado, es el análisis de contenido semántico, “análisis que consiste en la clasificación de los signos según su significado” (García, 2003, p. 559).

Los datos obtenidos, fueron extraídos de las entrevistas a los trabajadores técnicos informáticos que fueron considerados para esta investigación, es decir, los informantes. Entrevistas que fueron transcritas. Estos datos, fueron identificados, separados y definidos, surgiendo así, las unidades de análisis, unidades que se dividen en tres, están las unidades de muestreo, la unidad de registro y la unidad de contexto. “La unidad de muestreo, son las diversas partes de la realidad sometida a observación que

el investigador considera como separadas e independientes entre sí; por ello, son aspectos de la comunicación que pueden formar parte de una muestra de elementos, para a continuación ser objeto de análisis” (García, 2003, p.651). La unidad de registro “es cada parte de la unidad de muestreo que puede ser considerada como analizable separadamente porque aparezca en ella una de las referencias en las que el investigador está interesado” (García, 2003, p.651). Una vez transcritas las entrevistas, ordenadas y organizadas, se separó el contenido que se pensó era más significativo y respondía a la pregunta y objetivos planteados en esta investigación. Por último, dentro de las unidades de análisis, se realizó la unidad de contexto, definido por García (2003) “(...) es la porción de unidad de muestreo que tienen que ser examinada para poder caracterizar una unidad de registro. Así, si se trata de una comunicación escrita, la unidad de contexto es el pasaje en el que está situada la unidad de registro que define el significado preciso de esta última, y es por tanto el pasaje que el investigador tiene que leer para determinar cómo está tratado un determinado símbolo, personaje, tema, etc.”(pp.561-562).

## 5. RESULTADO Y ANÁLISIS

La entrega de resultados para esta investigación tendrá que ver con la revisión de información específica, de los motivos de renuncia en el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico, así como del personal en terreno on site, que presentó renuncia voluntaria durante el año 2010. Estos resultados, serán en primera instancia categorizados y ordenados jerárquicamente por frecuencia utilizando la metodología cuantitativa, Asimismo desde la metodología cualitativa, se citará textualmente lo que los trabajadores expresan respecto de cuál es su motivo de renuncia y cuál es la opinión que tienen de la empresa por medio de la técnica análisis de contenido semántico, siendo, para esta ocasión la muestra de 30 técnicos informáticos, divididos de la siguiente manera:

Técnico mesa soporte telefónico	13
Técnico soporte de terreno on site	17

### 5.1 Análisis Cuantitativo

#### 5.1.1 Resultados Generales

Tal como se menciona anteriormente, la revisión de los resultados desde el enfoque cuantitativo se realizará a modo general y luego por

Categorías utilizando la técnica de Análisis por frecuencia. Para ello, este apartado consiste en un análisis de los resultados generales de acuerdo a tres indicadores; Motivo de Renuncia, Antigüedad y Edad de los trabajadores de la empresa investigada.

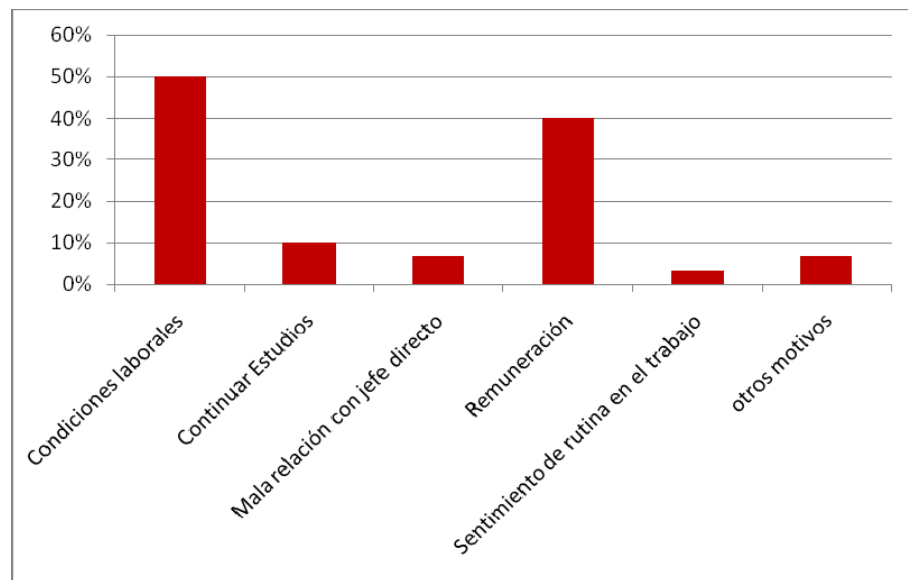
Según la información obtenida a partir de las entrevistas de salida, y en términos generales, del total de la muestra que corresponde a 30 trabajadores técnicos informáticos, el 50% del total de la muestra manifiesta como motivo principal de renuncia la falta de mejores “Condiciones Laborales” en el lugar de trabajo, (véase Figura N° 2). Por ser muy amplio el término “Condiciones Laborales”, se realizará más adelante, una subdivisión de estos factores, para determinar aquellos que más resaltan y que pueden ser analizados desde la relevancia que tiene para los trabajadores técnicos informáticos.

Presentado como motivo secundario de renuncia del total de 30 trabajadores técnicos informáticos, un 40% menciona la “Remuneración” como su principal razón para presentar su renuncia voluntaria.

En menor porcentaje se presentan los motivos de renuncia tales como; “Continuación de Estudios” con un 10%, “Mala Relación con el jefe directo” 7%, “Otros Motivos Personales” con un 7% y por último, “Sentimiento de Rutina en el Trabajo” con un 3% del total de la muestra. Es necesario

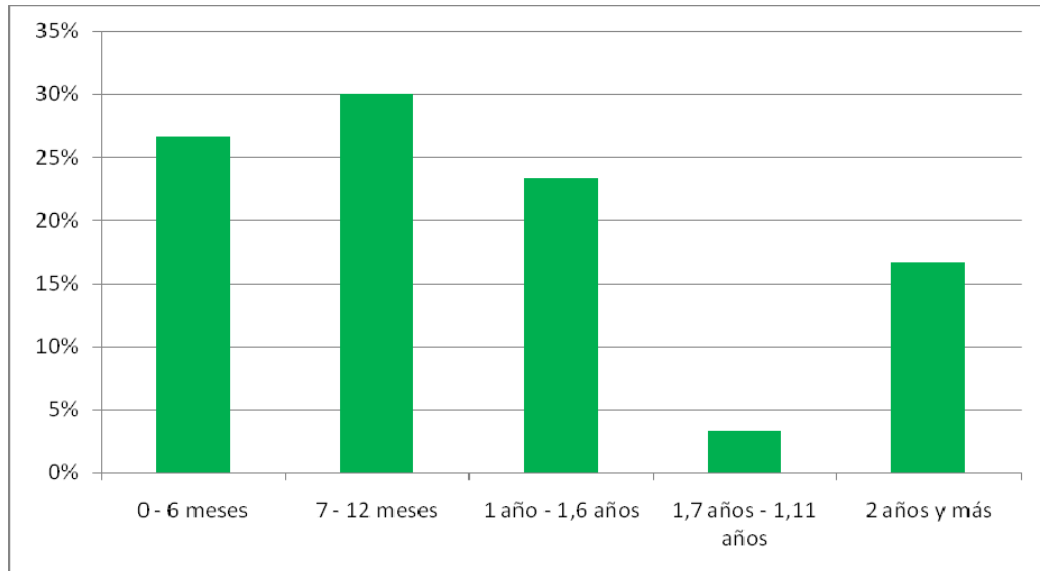
mencionar que algunos trabajadores entrevistados dieron más de una razón por la cual renunciaron.

Fig. N° 2. Gráfico de motivos de renuncia voluntaria



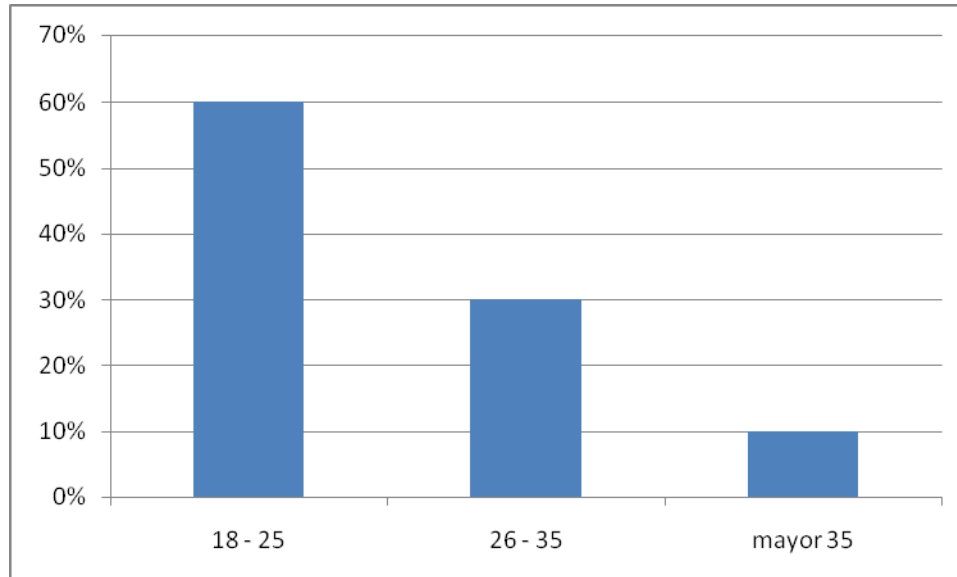
El segundo indicador para este estudio es la permanencia en el cargo de los Técnicos informáticos desvinculados por renuncia voluntaria. El 83% de éstos son empleados que permanecieron por menos de dos años en la empresa. (véase figura N°3).

Fig. N° 3. Gráfico de permanencia en la empresa.



Finalmente como tercer indicador que se refiere a la Edad de los trabajadores. Del total de 30 trabajadores entrevistados, el 60% tienen entre 18 a 25 años de edad (véase Figura N° 4), encontrándose en muchos casos con aquellos que inician su vida laboral en la empresa elegida para esta investigación y en situación de estudios.

Fig. N° 4. Gráfico de Rangos de Edad



### 5.1.2 Resultados por Categorías

Las categorías que serán relevantes en este estudio serán: “Condiciones Laborales” y “Remuneración”.

El motivo principal de renuncia de los trabajadores informáticos, es la categoría “**Condiciones laborales**”, con un 50%. Esta categoría puede desglosarse en tres factores:

Del total de trabajadores que presentaron renuncia por “condiciones laborales”, El 40% se fue por la **Falta de Comunicación** que se tenía tanto

con la empresa como con la supervisión a su cargo, tal razón obedece a la percepción de los trabajadores en cuanto a la poca preocupación por el personal externo desde la empresa, la falta de cercanía y apoyo tanto de la empresa como de su supervisión directa. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 24 y 33 años de edad.

Un segundo factor es la **Falta de Capacitación** con un 27% del total de personas que se retiraron por “condiciones laborales”. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 18 y 32 años de edad.

Finalmente, en la categoría “condiciones laborales”, con un 27% el tercer factor indicado por las personas entrevistadas es la **Falta de Desarrollo de Carrera**. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 19 y 25 años de edad.

La Segunda Categoría más importante dentro de los resultados de la presente investigación es la “**Remuneración**”, con un 40% del total de la muestra.

Un 25% de quienes presentaron renuncia por remuneración, se refieren a la **disonancia entre la remuneración y el desempeño**. De ese

porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 19 y 33 años de edad.

Otro factor que se destaca dentro de la categoría “Remuneración” es la **Baja posibilidad de desarrollo** con un 33%. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 1 año y 6 meses de antigüedad y están en un rango entre los 21 y 36 años de edad.

Otro factor que se refleja en los trabajadores que renuncian por motivos de remuneración, son los **Problemas de comunicación y de relación con su jefatura y con la empresa** con un 58%, generando en muchos casos, roces y problemas de comunicación incluso con sus clientes. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 19 y 33 años de edad.

Otro factor es la **Presión y la poca flexibilidad de horario** con un 33% del total de entrevistados que presentó renuncia por “Remuneración”. De ese porcentaje el 100% tiene menos de 2 años de antigüedad y están en un rango entre los 19 y 26 años de edad.

Al contrario de lo que se pudiera pensar, del total de la muestra, el 53% de los encuestados que han decidido marginarse de la empresa mantiene una imagen positiva de ésta, destacándola como una empresa reconocida a nivel

nacional en el área de informática y tecnologías de la información y el prestigio ganado a través de los años de permanencia en el mercado chileno, estando consolidada y siendo una de las más importantes empresas en Chile, reconociéndola como una buena escuela para adquirir experiencia y un buen clima en su equipo de trabajo.

## **5.2 Análisis Cualitativo**

No dejará de ser importante para esta investigación, la presentación de los resultados a partir de los registros de habla de los entrevistados, a fin de conocer y realizar un cruce con el análisis cuantitativo anteriormente formulado, que podrá dejar más en claro lo que las personas quieren decir cuando hablan de tal o cual categoría, e inferir las razones de fondo de cada uno de los técnicos que decidieron desvincularse de la empresa.

Dentro de los Resultados generales del apartado Cuantitativo, se realizó un análisis por frecuencia de respuestas bajo tres indicadores; Motivo de Renuncia, Antigüedad y Edad de los trabajadores de la empresa investigada, donde se mencionaron las siguientes categorías: “Condiciones Laborales”, con un 50% y “Remuneración” con un 40%.

Ahora bien, el análisis cualitativo se centrará en las dos categorías más señaladas, por los entrevistados, estas son “Condiciones Laborales” y “Remuneración”, donde se podrá entrever el discurso del trabajador.

Dentro del motivo principal de renuncia de los trabajadores informáticos, “**Condiciones laborales**”, se mencionan los siguientes factores.

La **Falta de Comunicación** es el factor más importante que mencionan los trabajadores, esta comunicación no la veían ni con la empresa como tampoco con la supervisión o jefe directo, tal razón obedece a la percepción de los trabajadores en cuanto a la poca preocupación por el personal externo desde la empresa, la falta de cercanía y apoyo tanto de la empresa como de su supervisión directa. Se infiere a partir del discurso que, **el trabajador tiene sentimiento de no pertenecer ni al cliente, ni a la empresa que lo contrató**, sintiéndose abandonado y poco identificado con la empresa contratante.

***Técnico soporte de terreno on site 2** "...existe poca preocupación y cercanía con los técnicos en terreno"*

***Técnico mesa soporte telefónico 8** "...siempre se notó la poca preocupación y cercanía con los técnicos"*

**Técnico mesa soporte telefónico 9** "...no se escuchan las necesidades del trabajador como también no tuve mayor cercanía y apoyo de parte de mi jefe"

**Técnico soporte de terreno on site 11** "...preocupación desde la Gerencia pero esto no llega más abajo. Paso a ser un número más en la empresa"

**Técnico mesa soporte telefónico 12** "...debieran preocuparse por hacer que los trabajadores se sientan parte de la empresa"

Un segundo factor es la **Falta de Capacitación**. Si bien el holding, cuenta con una empresa que se dedica a capacitar gente, no manifiesta según lo que menciona el trabajador, interés en perfeccionar más a sus propios colaboradores y con esto, el trabajador ve mermada su posibilidad de desarrollo profesional en el área de trabajo al cual pertenece.

**Técnico soporte de terreno on site 1** "...no tuve oportunidad de certificarme en Cisco, como tampoco mejora en la remuneración"

**Técnico mesa soporte telefónico 5** "...un tema muy importante es que no tuve oportunidades de perfeccionamiento ni certificación en SAP, además de la remuneración"

**Técnico soporte de terreno on site 8** "...no pude llegar a acuerdo con respecto a horario para estudiar, cursos y certificaciones eran cobradas por su empresa"

El tercer factor indicado por las personas entrevistadas es la **Falta de Desarrollo de Carrera**, la cual puede ser vista desde dos perspectivas según lo informado por los encuestados.

- Uno de los aspectos planteados se relaciona con el desarrollo de potencialidades en su cargo, ya que según la percepción de los técnicos informáticos la asignación de clientes empresas no permite mayormente crecimiento profesional, que no pasa más allá del aprendizaje en el área de trabajo asignado.
- El otro aspecto, se refiere a la baja posibilidad de ascender hacia algún puesto de más jerarquía, como por ejemplo supervisor de equipos o bien un cargo con mayor responsabilidad. Esta visión surge por el aspecto ya mencionado, referido a la baja posibilidad de desarrollo en la empresa, ya que no se les permite demostrar sus habilidades y demostrar los conocimientos que poseen como para lograr un puesto de mayor responsabilidad, considerando que estas personas en su gran mayoría operan fuera de las dependencias de la empresa.

**Técnico mesa soporte telefónico 2** *"...el esperar mucho tiempo para cambio de nivel"*

**Técnico mesa soporte telefónico 13** *"...debieran los trabajadores tener mayor crecimiento profesional"*

***Técnico soporte de terreno on site 17 "...la falta de oportunidades de surgir y crecer en la empresa"***

La Segunda Categoría más importante dentro de los resultados de la presente investigación es la **“Remuneración”**, refiriéndose a la **disonancia entre la remuneración y el desempeño**, que, se explica desde la percepción de que la renta obtenida no es acorde al nivel de esfuerzo que involucra la labor del técnico informático, que tiene labores entre otras de visita de terreno, diagnóstico, asesorar al cliente, resolver el problema y seguimiento velando por la conformidad del cliente en el servicio. Cuando las renuncias son motivadas por esta razón, existe la tendencia de que los técnicos informáticos se cambien a otra organización, donde ejercerán el mismo cargo, con una mayor remuneración que la ofrecida por la empresa.

***Técnico mesa soporte telefónico 2 "...la remuneración no se relaciona con la carga de trabajo"***

***Técnico soporte de terreno on site 3 "...como también una mejor remuneración por el trabajo que realizaba"***

***Técnico soporte de terreno on site 7 "...y la falta de reconocimiento a mi labor como también la remuneración no acorde"***

***Técnico mesa soporte telefónico 12 "...Administrar de mejor manera remuneración v/s carga de trabajo"***

Otra categoría que se destaca dentro de las condiciones laborales es la **Baja posibilidad de desarrollo**, la cual puede ser vista, como se mencionó anteriormente, desde el desarrollo de potencialidades como de la posibilidad de crecer dentro de la empresa asumiendo cargos de mayor responsabilidad.

**Técnico mesa soporte telefónico 1** *"...no hubo una distribución más equitativa de turnos y flexibilidad con quienes quieren perfeccionarse"*

**Técnico mesa soporte telefónico 11** *"Buena escuela para desarrollarse profesionalmente, pero falta de flexibilidad y comunicación con el trabajador. La intención está pero no pasa de eso"*

**Técnico soporte de terreno on site 14** *"...falta herramientas y condiciones apropiadas para desarrollar un trabajo"*

Otro factor que se refleja en los trabajadores que renuncian por motivos de remuneración, son los **Problemas de comunicación y de relación con su jefatura**, generando inclusive roces y problemas de comunicación con sus clientes.

**Técnico soporte de terreno on site 7** *"La Jefatura generaba conflicto entre mi persona y el cliente, y la falta de reconocimiento a mi labor"*

**Técnico soporte de terreno on site 12** "Recibí abusos por parte del cliente externo, cuiden mejor a su personal"

**Técnico soporte de terreno on site 15** "...En relación a tecnologías no eran ni la mitad ofrecidas en el contrato con el cliente y eso causaba problemas que yo debía asumir como representante".

Otro factor es la **Presión y la poca flexibilidad de horario**. La remuneración se vuelve insuficiente en relación a las condiciones de alta presión hacia el trabajador que es definida como la presión ejercida por la empresa y la jefatura hacia los técnicos informáticos, y a la poca flexibilidad que se tiene para que el personal pueda perfeccionarse. Se debe considerar que en la mayoría de los casos, los trabajadores bajo este sistema de outsourcing, operaban con turnos lo que hacía que existieran dentro de este personal estudiantes de carreras vespertinas.

**Técnico soporte de terreno on site 13** "...los problemas con la distribución de turnos de trabajo me generó cansancio y estrés"

**Técnico mesa soporte telefónico 6** "...solicitaba disponibilidad de tiempo, pero me daban un horario muy irregular. Recibí trato como si estuviera en el colegio; andaban detrás de uno"

**Técnico soporte de terreno on site 9** " falta de Capacitación y mucha presión en mesa de ayuda y mal horario"

## 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Si bien, muchas investigaciones han indicado como motivo principal de renuncia de un trabajador la remuneración, en esta ocasión y como telón de fondo, la forma contractual del outsourcing, son las relaciones con la empresa aquellas que se ven mayormente perjudicadas. Es por esta razón que el interés de la investigadora se concentró tanto en revisar las motivaciones de los técnicos informáticos, como en analizar de forma separada el sentirse perteneciente a una organización, que para la psicología, interesada en el ser humano, en su condición de ser social, siempre buscará ser reconocido y estar en una relación con otros y es, el trabajo por excelencia, una plataforma constante de relaciones interpersonales. Por tanto, si la remuneración es un factor importante en el trabajador, también existen otros factores tan o más importantes, y eso es lo que acontece bajo la relación contractual de modo outsourcing. En palabras de Maslow “una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. p. 169).

A fin de hacer un paralelo entre lo abordado en el marco teórico de esta investigación, se hará una relación entre las motivaciones de los

trabajadores, finalmente la relación en cuanto al sentido de pertenencia que estos trabajadores tienen con la empresa.

Según la información obtenida a partir de la entrevista, se plantearon varios factores que motivaron la renuncia de los trabajadores técnicos informáticos; la falta de comunicación y relación con la empresa, factor analizado al final del presente apartado; la falta de capacitación; la baja posibilidad de desarrollo; la disonancia entre la remuneración y el desempeño; problemas de comunicación con la jefatura y, la presión por la estructura de trabajo.

Si se analizan estos resultados desde las causas de la rotación planteadas en el marco teórico, se las puede definir como factores de fenómenos internos que forman parte de una política de recursos humanos de la organización, específicamente a políticas salariales, oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo y el tipo de supervisión hacia el técnico informático. Según lo que plantea Chiavenato (2000), "(...) los fenómenos internos se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización" (p.195). Estos factores pueden ser aplicables a la situación de renuncias de la empresa de la siguiente manera:

- La causa referida a políticas salariales se relaciona con el motivo de renuncia entregado por los encuestados, que es la disonancia entre la remuneración y el desempeño, puesto que la renta que la empresa asigna al área de soporte telefónico como de terreno on site, no es vista como un refuerzo positivo a su trabajo, sino que como un elemento que no se relaciona a las funciones propias del cargo.
- La causa de rotación definida como oportunidades de desarrollo de carrera ofrecidas por la organización, se relaciona a la baja posibilidad de capacitación y desarrollo expresada por los encuestados, ya que sienten que no tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, incrementar sus conocimientos, ni de ascender a puestos de mayor responsabilidad y jerarquía. Es por tanto, en muchos casos que el trabajador considera la empresa a la que renuncia como un medio para encontrar nuevas oportunidades fuera de esta que logre cumplir con sus expectativas de desarrollo profesional. En la teoría de Vroom, podemos encontrar este planteamiento, “El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines” (Chiavenato, 2000, p.81).
- La causa referente al tipo de supervisión, puede ser relacionado a dos motivos de renuncia planteados por los encuestados, los cuales son problemas de comunicación con la jefatura y la presión por estructura de trabajo. Según lo expuesto por los técnicos informáticos, la jefatura sería la responsable de la poca información que manejan sobre aspectos

administrativos y relacionados a elementos técnicos, como también los responsabilizan de la excesiva presión de la que son víctimas, que más que motivar perjudica su desempeño.

Por otra parte, dentro de las definiciones del marco teórico referidas al sistema de outsourcing, se abordan áreas en las que no debiera practicarse este sistema contractual, donde se menciona el área en cuestión de esta investigación y que es utilizada por la empresa, específicamente el área de servicio al cliente, “(...) áreas que no deben pasar a modo Outsourcing; La Administración de la planeación estratégica; - La tesorería; - El control de proveedores; - Administración de calidad; - Servicio al cliente; - Distribución y Ventas” (Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros., 2007, p. 5).

El motivo de renuncia, disonancia entre remuneración y desempeño, puede ser analizado desde la teoría de las necesidades de Maslow, considerando la remuneración como un elemento esencial con el cual los trabajadores pueden satisfacer las necesidades primarias, tanto fisiológicas como de seguridad. La relevancia que tiene el dinero para la los técnicos informáticos en función de lograr satisfacer necesidades de alimentación y movilización, como también de lograr cubrir pagos de cuentas, deudas, salud y vestimenta, se relaciona directamente con las necesidades fisiológicas, “*Necesidades Fisiológicas* que son las necesidades innatas, biológicas o básicas (alimentación, sueño y reposo, abrigo). Se consideran elementales e

inaplazables para la supervivencia del individuo. “necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

El modelo situacional de motivación de Vroom, puede ser aplicado al motivo de disonancia entre remuneración y desempeño, si se plantea el desempeño como un medio para obtener un fin la remuneración debiera ser acorde a la labor realizada. Los técnicos informáticos, al percibir que no lograrán obtener una renta que va en relación con su nivel de productividad se desmotivan, y no siguen esforzándose en su desempeño. “El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)” (Chiavenato, 2000, p.81).

En relación con la baja posibilidad de desarrollo de habilidades y crecimiento, se puede analizar desde la teoría de Maslow como el deseo de satisfacer necesidades tanto de autoestima como de autorrealización. La percepción de los encuestados es que, la escasa capacitación inicial o mejor llamada inducción a un puesto de trabajo y a la empresa, no aporta al desarrollo de habilidades. Asimismo las pocas posibilidades de crecimiento

dentro la organización o bien de ascender a un puesto de mayor jerarquía, no satisface su necesidad de aprobación, prestigio y reputación. En palabras de Maslow se definen estas dos necesidades: “*Necesidad de Estima*. la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás. *Necesidad de Autorrealización*. La necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169). Asimismo, es menester citar el aporte que entrega Alferder con sus conceptos de Relación y Crecimiento para ampliar o interpretar de otro modo lo que propone la teoría de Maslow, “*Relación*: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas; *Crecimiento*: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas” .(Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. (1999) p. 172).

En cuanto al motivo Problemas de comunicación y relación con su jefatura, éstas se pueden relacionar con la teoría de Maslow de interacción social, donde los trabajadores manifiestan la poca o escasa comunicación y cercanía que deriva a no tener relaciones de mayor confianza y profesionalidad con su jefatura, mermando en muchas ocasiones con la relación cliente–trabajador–jefatura, donde existe doble información o se margina la posibilidad de aporte del trabajador a la solución de un problema o bien de llevara a cabo un proceso. “(...) la necesidad de amistad, afiliación,

interacción y amor” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

Asimismo, en la Teoría de Alderfer se rescatan tanto la de Relación como Crecimiento de los técnicos informáticos bajo la falta de relaciones significativas y de aportar valor al trabajo. “*Relación*: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas; *Crecimiento*: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas” .(Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J., 1999, p. 172).

El motivo, presión por la estructura de trabajo, puede ser analizado desde la teoría de Maslow si se relaciona la presión como un tema del trato por parte de la jefatura hacia el técnico informático, en este sentido el motivo se aplicaría a necesidades sociales y de autoestima. La constante exigencia de la jefatura para la obtención de metas y efectividad reflejado en un trato hostil, va disminuyendo la autoconfianza y la seguridad en sí mismo de los técnicos, como también la necesidad de sentirse seguro en su lugar de trabajo, para ello Maslow define esta necesidad; “*Necesidades de Seguridad*; la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes” (Maslow citado en J.Gibson, J. Ivancevich y Donnelly J. 1999. pp. 168-169).

Finalmente y como motivo principal que subyace en el discurso de los trabajadores técnicos informáticos, es el de la poca comunicación y relación con la empresa, donde se establecen relaciones fragmentadas o nulas en ocasiones, no sintiéndose pertenecientes a la organización, es aquí donde se concentra la mayoría de estas opiniones que pueden ser vistas desde el concepto de “Sentido de pertenencia”.

Si bien no existe mayor información de este concepto, este tiene cabida en la teoría de Maslow en cuanto a la necesidad de pertenencia, interacción social y amor, que dice básicamente del plano social, donde surge la búsqueda de pertenencia a algo o a un entorno y que de alguna manera aporta a su capacidad de estima y de ser estimado por otros.

Desde la teoría del compromiso organizacional, es importante velar por estas relaciones, que sin embargo, bajo esta figura contractual de outsourcing, no garantizan sentimientos de pertenecer a la organización, “La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización”( Bayona, Goñi y Madorrán, s/f, pág. 2). Asimismo, aunque el trabajador busca pertenecer a la empresa, ésta no realiza intentos en integrarlo, como propone la teoría de compromiso organizacional en Bayona, Goñi y Madorrán se trabaja el compromiso organizacional como

una forma de estudio de las organizaciones, para analizar el nivel de vinculación de los empleados con su organización “El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes” (Bayona, Goñi y Madorrán, s/f, p. 3).

El sentido de pertenencia de los trabajadores técnicos informáticos carece finalmente de cualquier vínculo con la empresa de manera de sentir que pertenece a ésta, encontrándose constantemente sin bases o como se diría “en tierra de nadie”. Desde la teoría del compromiso organizacional, en cuanto al compromiso afectivo o actitudinal, que refiere al nivel apego afectivo, identificación que hacen al empleado sentirse perteneciente a la empresa. Mowday, Steers y Porter (1979) citados en Bayona, Goñi y Madorrán definen el compromiso actitudinal como; “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma” (s/f, p. 5). Seguidamente Bayona, Goñi y Madorrán afirman, “(...) si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores son las probabilidades que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades

colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos” (s/f, p. 1).

Es quizás, la razón de fondo que puede generar esta alta rotación dentro de la empresa investigada, que independientemente la remuneración, la falta de capacitación, o desarrollo dentro de la empresa, pueden ser directamente relacionadas a este factor de no sentirse parte de los objetivos de la empresa, que causa esta falta de bases firmes, y de mantener una relación laboral mayormente fragmentada o cercenada.

A modo de conclusión, respondiendo a la pregunta “¿Cuál(es) son las Motivaciones y el Sentido de Pertenencia, que inciden en el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y On Site, de una empresa que presta servicios de Outsourcing, en su decisión de presentar renuncia voluntaria?”, y al objetivo general de la investigación: “Conocer las motivaciones y el sentido de pertenencia que manifiesta el personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y on site que presenta renuncia voluntaria en una empresa de servicios de Outsourcing”, los motivos de renuncia voluntaria de técnicos informáticos se ordenan por orden de importancia de la siguiente manera: la falta de comunicación y relación con la empresa, disonancia entre remuneración y desempeño, la falta de capacitación, la baja posibilidad de desarrollo, problemas de comunicación

con la jefatura, la presión por la estructura de trabajo. Asimismo, las teorías de motivación revisadas en esta investigación pudieron ser aplicadas a los motivos planteados.

La sugerencia de la investigadora es que a partir de los análisis realizados es posible inferir que para prevenir la rotación laboral, es necesario contar con personal con un alto grado de interés y motivación, lo que puede ser alcanzado por una empresa, donde en gran medida juega un papel importante la jefatura, que debe ser capacitada no solamente en aspectos técnicos, sino también en aspectos de liderazgo y de trabajo con las personas que tiene a su cargo, manteniendo comunicación constante tanto con el trabajador como con el cliente en una sola línea de trabajo.

Además de la revisión de la remuneración y de su disonancia con las labores propias del cargo, se pueden tomar acciones que se basan en la importancia de políticas justas para el empleado, tales como: beneficios y evaluaciones por competencias, cursos de capacitación, flexibilidad, herramientas y lugares óptimos para el buen desempeño, las que pueden ser perfectamente evaluadas y aplicables en el régimen de Outsourcing, contando con un área dedicada a la gestión de personas.

Desde Recursos Humanos, se recomienda medir la rotación potencial, elaborar estrategias, detectar y solucionar los problemas que existan dentro

de la organización a tiempo. Elaborar un plan de selección para el personal técnico informático, que esté enfocado en introducir a los trabajadores a la cultura de la organización y a la forma outsourcing, con la finalidad de que sea en esta instancia en la cual decidan si sus expectativas concuerdan con lo presentado, consultando su impresión, resolver dudas y, donde también se recojan sugerencias al proceso.

Para futuras investigaciones, se propone analizar y ampliar la mirada conceptual y teórica del sentido de pertenencia, como también del sistema de trabajo cada vez más utilizado por las organizaciones que es el outsourcing donde es necesario plantearse la siguiente pregunta ¿esta forma contractual de outsourcing, aporta a la calidad de vida de un trabajador y se preocupa de éste en su ámbito más personal y humano?

Dentro de las limitaciones de este estudio, se puede mencionar la imposibilidad de citar a la empresa investigada por políticas de seguridad y privacidad que ésta tiene.

*“Si un lugar puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico, un espacio que no puede definirse ni como espacio de identidad ni como relacional ni como histórico, definirá un no lugar”  
Marc Augé*

## 7. REFERENCIAS

Ampuero P., Araya F., Bobadilla A., (2008) “Estrategias defensivas desplegadas en condiciones de subcontratación laboral por un grupo de mujeres” .Tesis para optar al título profesional de Psicóloga, Universidad Santo Tomás. Santiago.

Bayona. C, Goñi. S, Madorrán, C. (s/f). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, España.

Bernales M., Rebolledo H., (2003) “Estudio de control interno – cuándo y en qué condiciones se debe incorporar el outsourcing en auditoría interna”. Tesis para optar al título profesional de Contador Auditor, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago.

Campos R., Faúndez R., Fierro A., Reyes M., San Martín P (2003) “El outsourcing como herramienta de gestión para el departamento transporte terrestre de la Dirección General de Aeronáutica Civil”. Tesis para optar al título profesional de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago.

Cea D'Ancona, M de los Ángeles., (2001). "Metodología Cuantitativa; Estrategias y Técnicas de Investigación social". Editorial Síntesis S.A., Madrid, España.

Chiavenato, I. (2000). Interacción entre personas y organizaciones: 2. Las personas. Psicología Organizacional. Pt. 1: Administración de Recursos Humanos (pp. 60 – 106). Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 5ta. edición.

Delgado, J.M. Gutiérrez, J., (2004). Métodos y técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Morata Madrid, España.

Echeverría, M. (2006), Dirección del Trabajo da a conocer estudio sobre subcontratación (publicación en línea). Dirección del Trabajo. Versión digital año 2006. Extraído el 20 de mayo, 2010 desde: <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-89902.html>

Enciclopedia libre Wikipedia. Versión digital. Extraído el 24 de diciembre, 2010 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflación>

Flick, Uwe., (2004). Introducción a la investigación cualitativa, Morata, Madrid, España.

Fuentes, M. (2008), El Fraude de las empresas “outsourcing” (publicación en línea). Diario El Rotativo. Versión digital año 2008, México. Extraído el 17 de marzo, 2011 desde: <http://rotativo.com.mx/reginacantu/el-fraude-de-las-empresas-outsourcing/8265/html/>

García, M., Ibáñez, J., Alvira, F., (2003) *El análisis de la realidad social. Metodología y técnicas de investigación*, Madrid: Editorial Alianza.

Gibson, J., Ivancevich y Donnelly J., (1999). Motivación, Teorías de contenido y sus aplicaciones. *Psicología Organizacional 5: Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.* (pp. 160 - 241). Editorial Mc Graw Hill, 8va edición.

Millaquén J., (2006) “El outsourcing en la Administración Pública chilena; análisis y reflexiones”. Tesis para optar al título profesional de Administrador Público y al grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, (2006). Ley Num. 20.123 “Regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios”. Santiago, Chile.

Monografías; Centro de Publicaciones y Recursos Educativos. Versión digital. Extraído el 20 de mayo, 2010 desde:  
<http://www.monografias.com/trabajos55/infancia-en-la-calle/Image13346.gif>

Paris5, Especialistas en Servicios Empresariales y Laborales, SC. Outsourcing de personal (publicación en línea). 2009. México. Versión digital. Extraído el 17 de marzo, 2011 desde:  
[http://www.paris5zone.com/Outsourcing\\_de\\_personal.html](http://www.paris5zone.com/Outsourcing_de_personal.html)

Rivo L., Elena. (1999) Externalización, más allá de la subcontratación, Universidad de Vigo, España, versión digital año 1999. Extraído el 25 de mayo, 2010 desde:  
[http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero\\_articulo?codigo=565287&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=565287&orden=0)

Rodríguez A., Batista A, Sandoval A. y otros. (2007) Outsourcing: Estudio de campo. versión digital diciembre del año 2007, Extraído el 25 de mayo, 2010 desde:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

Ruíz / Ispizúa., (1989). “La descodificación de la vida cotidiana; Métodos de investigación cualitativa”. Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Ruiz Olabuenaga, J. I. (2007) Metodología de la investigación cualitativa, Bilbao: Editorial Universidad de Duesto.

Sepúlveda, Marcos. (2004) El crecimiento del Outsourcing informático en Chile, Revista Gerencia, Chile, versión digital diciembre 2004. Extraído el 7 de mayo de 2010, desde:

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?sec=7&num=133&searchx=CIO>

Solari, R. (2005). Cambios en la forma de trabajar en Chile. (publicación en línea). Fundación Chile Unido. Versión digital año 2005. Extraído el 25 de mayo, 2010 desde: <http://www.chileunido.cl/docs/solari.doc>

Taylor, Bogdan., (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados, Editorial Paidós Barcelona, España.

Valles, Miguel S., (2000) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, Madrid, España.

Zufiria, J., (2006) Claves para abordar la transferencia de empleados en los contratos de Outsourcing, Universia Business Review, segundo trimestre, Grupo Recolectos Comunicación, , Madrid España. Versión digital año 2006. Extraído el 25 de mayo, 2010 desde:

[ubr.universia.net/pdfs/UBR0042007086.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042007086.pdf)

## **8. ANEXOS**

## **ENTREVISTA DE SALIDA**

Nombre :

Edad:

Profesión :

Área de trabajo:

Puesto Actual :

JEFE INMEDIATO :

TIEMPO EN LA EMPRESA:

ÚLTIMO DÍA TRABAJADO:

---

**MOTIVO DE RETIRO** : Marque una cruz al lado de la alternativa que mejor defina el motivo de su retiro de la Compañía.

Otras Expectativas Laborales

Jefatura Directa

Mejora en la Remuneración

Cambio de Ciudad/Pais

Beneficios y compensaciones

Cambio a un cliente

Condiciones Laborales

Relaciones Interpersonales

Situación Familiar

Otro Motivo

Especifique:

---

---

---

### **SUGERENCIAS**

Indique 3 aspectos que usted considera, deben ser mejorados en su área o en la Compañía.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Qué factores o variables permitirían que usted se quedara en esta empresa?

---

---

---

En caso que su decisión sea cambiarse de trabajo. ¿qué le parece atractivo de la compañía a la cual se cambia?

---

---

---

Qué aspectos positivos resaltaría de la compañía?

---

---

---

Recomendaría a otros esta compañía para trabajar?

SI	Por qué?	_____
NO		_____

---

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

## **Procedimiento Aplicación de Encuesta y Entrevista de Salida (Empresa Investigada)**

La aplicación de la entrevista de salida es un procedimiento que se ejecuta en cualquier situación que, un colaborador de la compañía, presenta su renuncia voluntaria, cualquiera sea el área al que pertenezca.

### **Objetivos**

- Identificar causas comunes de renuncia.
- Visualizar el impacto de estas causas en los Índices de Rotación.
- Identificar su utilidad para calcular futuramente el costo de los Índices de Rotación.
- Evaluar las estrategias de retención de talento.
- Identificar algunos elementos relevantes en torno al clima organizacional.

### **Procedimiento**

- Se realiza cuando un colaborador abandona la empresa de forma voluntaria, preferiblemente luego de la liquidación y antes de firmar el finiquito.
- No debe tener una duración mayor de veinte minutos.

### **Aplicación de Entrevista de Salida**

- Entrevista Personal: Se aplica en circunstancias que el colaborador de curso a su proceso de renuncia personalmente, entregando su carta de renuncia en las oficinas de Recursos Humanos, o firmando el finiquito al interior de la compañía.
- Entrevista Telefónica: Se aplica en situaciones que el colaborador presente su carta de renuncia a través de intermediarios, sin tener contacto con Recursos Humanos y/o firme su finiquito en notaría. Ej. Casos en regiones.

- La Entrevista de Salida debe realizarse en un formato estandarizado para todo el personal.