



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA COMUNIKT**

Tesis previa a la obtención de grado de Magister en Gestión del Talento Humano

Autora: Ing. Yessenia Melva Bolaños Armijos

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

Quito, junio de 2015



CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, YESSENIA MELVA BOLAÑOS ARMIJOS, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Yessenia Melva Bolaños Armijos

CC. 1714882295



INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACION DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señora YESSENIA MELVA BOLAÑOS ARMIJOS, previo a la obtención del Grado de Magíster en Gestión de Talento Humano, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 30 días del mes de junio de 2015

PHD Carlos Funcia Morán

CC.....



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a Dios porque me brindó la vida, salud, perseverancia y paciencia para seguir adelante y no desmayar ante las adversidades, enseñándome a afrontar los problemas sin desfallecer en el intento.

A mis padres porque con su amor, apoyo, fortaleza y su ejemplo de coraje y superación inculcaron en mí los deseos de salir adelante y de triunfar, a mis hermanas por todo el amor y apoyo incondicional que a lo largo de mi vida me han brindado.

Finalmente dedico esta tesis a mi amado esposo que con su amor, comprensión, sabiduría, ternura y palabras de aliento me apoyó en cada una de las dificultades presentadas durante este proceso.



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindarme la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa entidad y a cada uno de los docentes por compartir sus conocimientos durante el período de estudios.

Mi más grande agradecimiento a mi director de tesis Carlos Funcia Morán, quien con sus conocimientos y experiencia supo guiarme para alcanzar el objetivo de este proyecto.

Agradezco a todos mis compañeros de aula por los bellos momentos compartidos, gracias porque al ser un grupo tan heterogéneo hubo un cúmulo de conocimientos que me permitió aprender muchas cosas de cada uno de ustedes.



LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA COMUNIKT

Autor: Ing. Yessenia Melva Bolaños Armijos

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

Al hablar de rotación de personal se hace referencia a la salida de los trabajadores ya sea por renuncias voluntarias o por despidos, trayendo consigo para la organización consecuencias negativas como afectación económica y tiempo, pues se debe iniciar un nuevo proceso de enseñanza - aprendizaje, incidencia en el servicio y fidelidad del cliente.

Uno de los principales problemas que empresa Comunikt S.A presenta problemas es la rotación de personal, problema que desencadena en el hecho que se tengan puestos vacantes constantemente y que debido a la premura del tiempo se realice una selección superficial, lo que ocasiona que se contrate a la persona no idónea y que en poco tiempo nuevamente se tenga que cubrir la vacante.

Considerando la actual situación de la organización se va a identificar la satisfacción laboral de los trabajadores de Comunikt y su posible influencia en la rotación de personal, para levantar información sobre la realidad actual con el fin de poder diseñar una propuesta para mejorar la Satisfacción Laboral y disminuir la rotación de personal

Palabras Clave

Trabajadores, Satisfacción laboral, Rotación de personal, Vacantes constantemente, Afectación económica, Tiempo desperdiciado.



LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA COMUNIKT

Autor: Ing. Yessenia Melva Bolaños Armijos

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

ABSTRACT

Speaking of staff turnover reference to the output of workers either voluntary resignations or dismissals ago, bringing negative consequences for the organization as economic impact and time because it must initiate a new process of teaching - incidence service and customer loyalty.

One of the main problems Comunikt SA company presents problems is the staff turnover problem that triggers the fact that vacancies are taken continuously and due to the lack of time will make a surface selection, which causes it to hire the person is not suitable and that soon again will have to fill the vacancy.

Considering the current situation of the organization is to identify the job satisfaction of workers Comunikt and its possible influence on the turnover, to collect information on the current reality in order to design a proposal to improve job satisfaction and decrease staff turnover.

Keywords

Workers, Job Satisfaction, Employee turnover constantly Vacancies, economic Allocation, Time wasted.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1. Situación actual del problema	5
1.2. Formulación del problema.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco metodológico.....	9
1.5.1. Hipótesis	9
1.5.2. Tipo de estudio	10
1.5.3. Población	10
1.5.4. Tamaño de la muestra.....	10
1.5.5. Instrumentos usados	12
CAPÍTULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL	13
2.1. Satisfacción laboral.....	13
2.1.1 Definición de satisfacción laboral	13
2.1.2 Determinantes de la Satisfacción Laboral	15
2.1.3. Manifestación de insatisfacción de los trabajadores.....	17
2.2 Teorías de la satisfacción laboral.....	17
2.2.1 Teoría físico – económica de Taylor	17
2.2.2 Modelo de la escuela de las relaciones humanas (1946)	18
2.2.3 Teoría de las necesidades	19



2.2.4 Teoría bifactorial	20
2.2.5 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación	21
2.3 Rotación de Personal	22
2.3.1 Definiciones de rotación de personal.....	22
2.3.2 Modelos de decisión de la rotación de personal	23
2.3.2.1 Modelo de March y Simon (1958)	23
2.3.2.2 Modelo de Price (1977)	24
2.3.2.3 Modelo de uniones intermedias de Mobley (1977).....	25
CAPÍTULO 3 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	27
3.1. Índices de rotación de personal de la empresa Comunikt S.A.	27
3.2 Causas para la rotacion de personal.....	35
3.3 Consecuencias positivas y negativas de la rotación de personal.....	38
CAPÍTULO 4 IDENTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	41
4.1 Resultados de la satisfacción laboral.....	42
4.1.2 Correlación entre satisfacción laboral y rotación de personal.....	60
4.1.3 Propuesta para mejorar la satisfacción laboral.....	63
4.1.3.1 Trabajo intelectualmente estimulante.....	63
4.1.3.2 Recompensas equitativas.....	64
4.1.3.3 Condiciones favorables de trabajo.....	65
4.1.3.3.1. Enumeración de las tareas laborales.....	66
5. Conclusiones.....	64
6. Recomendaciones	64
7. Bibliografía.....	77
8. Anexos.....	80



INTRODUCCIÓN

La sociedad actual ha estado constantemente expuesta a cambios, transformaciones y evoluciones en todos los campos y uno de estos es en el ámbito del trabajo; datos históricos señalan que en la era prehistórica el hombre para sobrevivir tenía que recurrir a la caza, más tarde se dedicaron a la siembra de semillas y cultivo de los campos como medio de supervivencia (Urcola, 2011).

En 1764 Watt inventó la máquina de vapor, cuya invención, según Urcola (2011) dio paso al inicio de la revolución industrial, fenómeno que consistió “en una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales, etc. con un denominador común: la mecanización de la industria” (Silva y Mata, 2005, p. 16). En ésta era al igual que en la era agrícola, hombres y mujeres desarrollan nuevos conocimientos y habilidades, no obstante su principal medio para el trabajo es la fuerza física (Urcola, 2011).

Posterior a la segunda guerra mundial, se producen una serie de cambios en el mundo empresarial, temas como el “de la responsabilidad social, la consideración del trabajador en sus aspectos humanos (...) regulaciones ambientales y normalización de diferentes aspectos de la calidad” (Rivero, 2008: 9) fueron incluidos en el ámbito organizacional, factores que contribuyeron en primera instancia a que se respeten los derechos de los trabajadores y a que una empresa interactúe como parte de la sociedad.

Como parte de la consideración de los aspectos humanos en temas laborales, se realizaron los primeros estudios sobre las actitudes de los trabajadores ante diferentes aspectos del trabajo como «los efectos de las horas de trabajo, los descansos, la fatiga y el rendimiento»



(Vernos, 1921; Wyatt, 1927; cit. por Chiang & otros, 2010: 171). Posterior a esto, nacen las teorías de contenido, las mismas que estudian las necesidades que causan o determinan la satisfacción laboral y las teorías de proceso que realizan un «análisis explicativo de los procesos que activan, dirigen y sostienen la actitud de satisfacción laboral sin preocuparse tanto de explicar cuáles sean las variables concretas que determinan la conducta» (Chiang & otros, 2010: 171).

A partir de la década de los noventa se evidencian transformaciones como “el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral (...) la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007). Como consecuencia de todos estos acontecimientos las organizaciones sienten la imperiosa necesidad de implementar cambios en su forma de dirigir, para lo cual tuvieron que inclusive romper ciertos paradigmas.

Como parte de este cambio de paradigma a nivel mundial, en el cual se ve al ser humano como eje central para el desarrollo de las organizaciones, La República del Ecuador, mediante el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2009 – 2013, plantea como centro al ser humano y no a los mercados o a la producción, señalando que «lo que se debe medir no es el Producto Interno Bruto (PIB) sino el nivel de vida de las personas a través de indicadores relativos a la satisfacción de las necesidades humanas» (PNBV, 2009 – 2013: 31), cuyos indicadores permitirán tomar medidas alternas que permitan un desarrollo integral, partiendo de lo señalado por el filósofo griego Aristóteles quien consideraba que



la «vida buena consistía en la satisfacción de las necesidades materiales, en el cultivo de la mente y en la práctica de la virtud». (PNBV Tomo I, 2013 – 2017: 12).

Una de las necesidades humanas es tener un trabajo estable y mucho más si se siente a gusto y satisfecho en su entorno laboral, en el caso de Ecuador, el nivel de satisfacción laboral por parte de los trabajadores a nivel nacional, tanto en el área rural como en el área urbana, relacionando los años 2007 – 2012 se incrementó en 17,79 puntos porcentuales, no obstante el nivel de satisfacción a nivel nacional en el año 2012 asciende a tan solo el 33,1%, es decir un tercio del total de población encuestada.¹ Datos que llaman la atención pues aparentemente estamos conformados por una sociedad donde la mayoría de la población está insatisfecha con su entorno laboral.

Según Chiavenato (2007), las organizaciones con éxito invierten en las personas, ya que gracias a ellas se consigue innovar servicios, productos, celeridad de respuestas y por ende mantenerse en vanguardia, no obstante para alcanzar el éxito anhelado es preciso comprender que las personas son sujetos individuales, de naturaleza sociable, en cuya conducta influyen factores internos, como la percepción del ambiente, valores, emociones, motivación, y de factores externos como presiones de los superiores, influencia de los colegas, requerimientos de la familia y condiciones ambientales. Factores que deben ser identificados y analizados pues estos influyen en las personas generando satisfacción o insatisfacción en diferentes ámbitos.

Si bien en la actualidad a las personas en ciertas empresas aún se las ve únicamente como recursos, instrumentos o herramientas que sirven para un fin, se ha puesto de manifiesto

¹ Para ver los datos completos, ver Registro Oficial Suplemento 78 de 11 de Septiembre de 2013, página 200.



que con la llegada de la gestión del conocimiento, vista como un “enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta” (Rivero, 2008: 6), hoy en día se presta más atención a las aspiraciones, motivaciones, expectativas de los colaboradores, partiendo de la premisa que las personas al ser parte de una organización son directa e indirectamente responsables del éxito, supervivencia de una empresa y que sus conocimientos, habilidades, destrezas permitirán alcanzar los objetivos, conservar la primacía frente a sus competidores.



CAPITULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Situación actual del problema

El talento humano en la actualidad es el eje más importante en la organización, pues es de éste que en mayor proporción depende la consecución de los objetivos de una empresa y por ende su éxito o fracaso. Al hablar de rotación de personal se hace referencia a la salida de los trabajadores ya sea por renuncias voluntarias o por despidos, trayendo consigo para la organización consecuencias negativas como afectación económica y tiempo, pues se debe iniciar un nuevo proceso de enseñanza – aprendizaje; incidencia en el servicio y fidelidad del cliente.

Por otro lado, las empresas con una alta rotación de trabajadores, usualmente tienen mala fama, ya que la percepción de las personas alrededor de la misma impide que personas con alto nivel académico o buen perfil apliquen en la empresa, careciendo de esta forma de buen personal.

Los motivos para que las empresas evidencien alta rotación de personal pueden ser múltiples y debido tanto a factores internos como externos, entre los cuales se puede mencionar la carencia de planes de carrera, políticas salariales, jornadas laborales, mala selección, el modelo de liderazgo por parte de las jefaturas, carencia de perfiles de puestos de trabajo, políticas no claras de contratación, factores que se engloban en la falta de satisfacción laboral.

Comunikt S.A. inició sus gestiones en la ciudad de Ambato en el año 1996 como distribuidor de Bellsouth, en la actualidad es la principal distribuidora autorizada de



Movistar en la región centro del Ecuador, su misión es mantenerse a la par con los avances tecnológicos, las tendencias del mercado y generar satisfacción en los distribuidores y clientes.

Comunikt es una empresa de sociedad anónima, cuya matriz principal está localizada en la ciudad de Ambato, donde existen tres locales ubicados en el Mall de los Andes, en la calle Cevallos y en la calle Mera. Además cuenta con sucursales en Guaranda, Riobamba, Latacunga, Quito y Santo Domingo lo que le convierte en una empresa reconocida a nivel nacional, no obstante evidencia una constante rotación de personal, que en la mayoría de casos se deben a renuncias voluntarias, constituyendo un problema latente, pues ha traído consigo efectos negativos en la empresa y en su personal, como bajo desempeño laboral, baja productividad, costos de entrenamiento, de reclutamiento y selección, liquidaciones laborales, mal servicio al cliente y sentimientos de connotación negativa en las personas que permanecen y en su moral.

1.2. Formulación del problema

La estabilidad del personal es una arista a la cual las organizaciones prestan mucha atención, tomando en consideración que el hecho de mantener al personal idóneo y estable, coadyuva a garantizar la eficiencia y a alcanzar los objetivos establecidos por una empresa, si bien la rotación de personal en cierto sentido se torna favorable; cuando ésta se torna frecuente y en masa, trae consigo problemas serios para la organización; cuando esto ocurre es preciso preguntarse a qué se debe esa situación, ya que lo más probable es que sea el resultado de un conjunto de factores de la empresa que está relacionado de manera directa con el trabajador.



La satisfacción laboral al estar asociada al bienestar de las personas, constituye un factor de estudio sumamente importante, partiendo de la premisa que un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz 2002).

Además, la satisfacción laboral se ha convertido en un requerimiento básico e imperante de las personas en la sociedad y en un factor clave para el crecimiento de las organizaciones, ya que incide en la actitud del trabajador, la cual podría verse reflejada en la deserción de un puesto de trabajo.

Con los antecedentes expuestos es preciso señalar que uno de los principales problemas por los que actualmente está atravesando la empresa Comunikt S.A: es la rotación de personal, problema que desencadena en el hecho que se tengan puestos vacantes constantemente y que debido a la premura del tiempo se realice una selección superficial, lo que ocasiona que se contrate a la persona no idónea para el puesto y que en poco tiempo nuevamente se tenga que cubrir la vacante, convirtiéndose el problema en un círculo vicioso, lo que genera pérdidas de todo tipo.

Por este motivo, la presente investigación pretende realizar un estudio en el cual se identifique la satisfacción laboral de los trabajadores de Comunikt S.A. y su posible influencia en la rotación del personal, para lo cual durante el desarrollo de este trabajo de titulación se responderá a la siguiente interrogante.

¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en la empresa Comunikt S.A.?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral en la empresa Comunikt S.A. que permita un trabajo intelectualmente estimulante y una recompensa equitativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el índice de rotación de personal de la empresa Comunikt S.A.
- Identificar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Comunikt S.A.
- Analizar qué relación existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa Comunikt S.A.

1.4. Justificación de la investigación

La satisfacción laboral juega un rol prioritario en una empresa, según Kalleberg (1977), citado por Galaz (2002), “un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho” pues ésta incide en la actitud del trabajador, actitud que podría estar desencadenando la constante rotación de personal en la empresa Comunikt S.A.

Por su parte, la rotación del personal en la empresa ha conllevado pérdidas de todo tipo, en especial la mala calificación que se obtiene en el servicio al cliente debido a la demora en los procesos de atención, pues la capacitación y empoderamiento del personal que ingresa requiere de al menos dos semanas, tiempo en el cual no se puede prestar un



servicio óptimo porque el personal nuevo no está capacitado, ocasionando con esto la pérdida de clientes, baja productividad y todos los factores económicos que conlleva conseguir un candidato idóneo para llenar las vacantes.

Identificar los factores de la satisfacción laboral que influyen en el bienestar de los trabajadores, permitirá potenciar en la medida de lo posible aquellos elementos con los cuales los trabajadores se sientan satisfechos y establecer políticas y/o lineamientos que permitan minimizar los factores con los cuales los empleados están insatisfechos, producto de lo cual se podrá mitigar la rotación de personal, mejorar los indicadores de servicio al cliente que actualmente registra Comunikt S.A y por ende mejorar la productividad que actualmente presenta la empresa.

1.5. Marco metodológico

1.5.1. Hipótesis

La hipótesis de este estudio parte de la premisa que la satisfacción laboral, influye en la rotación de personal de los trabajadores de la empresa Comunikt S.A, estableciendo la relación entre las siguientes dos variables:

- 1) Satisfacción laboral, como variable independiente; y,
- 2) rotación de personal, como variable dependiente.



1.5.2. Tipo de estudio

Con el fin de determinar si la satisfacción laboral influye en la rotación de personal de la empresa Comunikt S.A se va emplear un análisis de tipo descriptivo-analítico, para posteriormente desarrollar una correlación entre las variables dependiente e independiente.

1.5.3. Población

El universo que se tomó para el análisis de este trabajo de titulación es el número total de trabajadores que registró la nómina de la empresa Comunikt S.A al 31 de diciembre de 2014, esto es, 159 personas.

1.5.4. Tamaño de la muestra

Para la aplicación de los cuestionarios se obtuvo una muestra, conforme la fórmula que se señala a continuación, donde:

N = Total de la población

Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q = $1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0,95$)

d = Precisión en la investigación 5%

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

$$n = \frac{159 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (159 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} =$$

$$n = \frac{159 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * 158 + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{29.013684}{0.395 + 0.182476}$$

$$n = \frac{29.013684}{0.577476}$$

$$n = 51$$

Figura 1. Cálculo de la muestra de la población de Comunikt S.A.
Fuente: Herrera, M. Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas
Elaboración propia

Con la aplicación de la fórmula, se ha determinado que los cuestionarios van a ser aplicados a cincuenta y un personas, estructuradas de la siguiente forma y expuestas en la tabla No. 1.

Tabla 1. Número de trabajadores a aplicar encuestas

Ciudad	Departamento	No. Trabajadores
Ambato	Ejecutivos/as de ventas	25
Ambato	Vendedores/as externos/as	9
Ambato	Ejecutivos/as call center	5
Ambato	Cargos administrativos	5
Guaranda	Ejecutivos/as de ventas	1
Quito	Ejecutivos/as de ventas	2
Latacunga	Ejecutivos/as de ventas	4
	Total	51

Elaboración propia



1.5.5. Instrumentos usados

El instrumento a utilizar para recopilar la información necesaria para el análisis del trabajo de titulación es un cuestionario que permite medir facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional, identificando la satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción intrínseca del trabajo, con la remuneración y seguridad, satisfacción con las relaciones interpersonales y con el ambiente físico de trabajo. El cuestionario diseñado se elaboró con bases al instrumento No. S20/23, el mismo que fue desarrollado por Meliá y Peiró 1998. (ANEXO 1).²

² Para ver el cuestionario S20/23 ingresar a: http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF



CAPÍTULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

2.1. Satisfacción laboral

2.1.1 Definición de satisfacción laboral

Chiang, Martín y Núñez (2010) señalan que la satisfacción laboral ha sido conceptualizada por varios autores de distintas formas, segmentándolos en dos grupos, aquellos autores que consideran que la satisfacción laboral se refiere únicamente a sentimientos y estados emocionales y a aquellos que señalan que la satisfacción laboral conlleva actitudes, las mismas que se traducen en comportamientos laborales. Dentro del primer grupo se pueden citar las siguientes definiciones:

“El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo” (Crites 1969, citado por Chiang y otros 2010:154). “Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral” (Smith, Kendall y Hulling 1969, citado por Chiang y otros 2010:154). “Estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (Locke 1976, citado por Chiang y otros 2010:154). “Una orientación afectiva positiva hacia el empleo” (Mueller y McCloskey 1990, citado por Chiang y otros 2010:154). “Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo” (Newstrom y Davis 1993, citado por Chiang y otros 2010:154).

En lo que respecta al segundo grupo de autores, según Chiang, Martín y Núñez (2010); Harpaz (1983) identificó varias definiciones de satisfacción laboral, de las cuales se toma algunas en consideración:



“Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo” (Beer 1964, citado por Chiang y otros 2010:155). “El resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general” (Blum 1976, citado por Chiang y otros 2010:155). “Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral” (Harpaz 1983, citado por Chiang y otros 2010:155). “Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización” (Griffin y Bateman 1986, citado por Chiang y otros 2010:155). Mientras que Schneider y Snyder (1975), Payne, Fineman y Wall (1976), Salancik y Pfeffer (1977), Aldag y Brief (1979), Arnold, Robertson y Cooper (1991) y Bravo (1992), citados en Chiang et. Al 2010 coinciden en definir a la satisfacción laboral como “Una actitud generalizada ante el trabajo” (Chiang & otros, 2010: 155).

Desde los presupuestos de cada uno de los autores se podría inferir que la satisfacción laboral es un cúmulo de sentimientos positivos que los trabajadores experimentan en su ámbito laboral, cuyos sentimientos se les atribuye a diferentes aspectos como sueldos, incentivos, compañeros de trabajo, condiciones ambientales, entre otros. No obstante, precisamente los sentimientos ya sean positivos o negativos pueden conllevar cierto tipo de actitudes, que de una u otra forma se van a ver reflejadas en el actuar de las personas dentro del ambiente laboral.



2.1.2 Determinantes de la Satisfacción Laboral

Lawler (1973), citado por Chiang y otros (2010) señala que “la satisfacción laboral puede estar determinada por la combinación de todas las facetas de satisfacción sentidas por el individuo, mientras que Griffin y Bateman (1986), citado por Chiang y otros (2010) manifiestan que la satisfacción laboral “es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización” (Chiang y otros, 2010: 163).

Robbins (1998), por su parte señala que las variables que determinan la satisfacción laboral son “un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores” (Robbins, 1998: 36). Bajo estos lineamientos se puede inferir que para alcanzar la satisfacción laboral se debe trabajar en contexto, es decir, preocuparse por que los retos que se le otorgan a un trabajador sean en la medida necesaria con el fin de que no produzca sentimientos de frustración cuando son en exceso o aburrimiento cuando son pocos; que las políticas salariales sean lo más justas posibles, establecidas conforme al trabajo, capacidades, experiencia, capacitación; que el lugar de trabajo brinde óptimas condiciones de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, lo que implica que el puesto debe adaptarse al trabajador y no el trabajador al puesto y finalmente aplicar medidas que sirvan para fomentar la cooperación entre los colaboradores.

Según Tamayo (2008) la satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo (Tamayo,



2008: 2). Desde esta perspectiva, según el mismo autor, la conformidad con el trabajo está definida como “el estado de beneplácito laboral del trabajador hacia la empresa”, donde el trabajador evaluará su independencia, competencia, valores e intereses. Bajo esta misma premisa, a mayor beneplácito mejor desempeño y menos ganas de abandonar la empresa. Así mismo, las relaciones laborales las define como la integración del colaborador con sus compañeros, jefes inmediatos, trabajo en equipo y canales de comunicación donde las personas puedan transmitir sus ideas, sugerencias, opiniones y malestares. Finalmente Tamayo (2008), señala la identificación de trabajo como uno de los factores primordiales que inciden en la deserción laboral, definiéndolo como “el nivel de conocimiento por parte del trabajador de la tarea a realizar” (Tamayo, 2008:3).

Los autores citados coinciden en que la satisfacción laboral tiene como determinantes un cúmulo de variables tales como el sueldo, satisfacción con los superiores, condiciones y compañeros de trabajo, políticas de personal, satisfacción con los superiores, entre otros, estas aseveraciones muestran que lograr la plena satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa se ha convertido en un reto maratónico, pues requiere de un diagnóstico previo, estudios técnicos, políticas y lineamientos que no se enmarquen en un solo aspecto, sino que abarquen todas las facetas de la satisfacción laboral a fin de otorgar en la medida de lo posible mayor satisfacción en los colaboradores, no obstante es preciso tomar en consideración lo planteado por Chiang et. al (2010), quien señala que “un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo, puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas” (Chiang y otros, 2010: 163).

2.1.3. Manifestación de insatisfacción de los trabajadores

Según Rusbult y Lowery (1985), citado en Atalaya (1999), los trabajadores pueden mostrar la insatisfacción laboral de múltiples formas como son mediante el abandono, lo que implica buscar un nuevo empleo, renunciar e irse. La expresión, que sugiere mejoras e intentos por restablecer la situación. La lealtad que pretende esperar de una forma pasiva persistiendo a que la situación mejore o cambie y la negligencia que trae consigo ausentismos, atrasos, baja productividad e incremento de errores. La figura No. 2 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad.

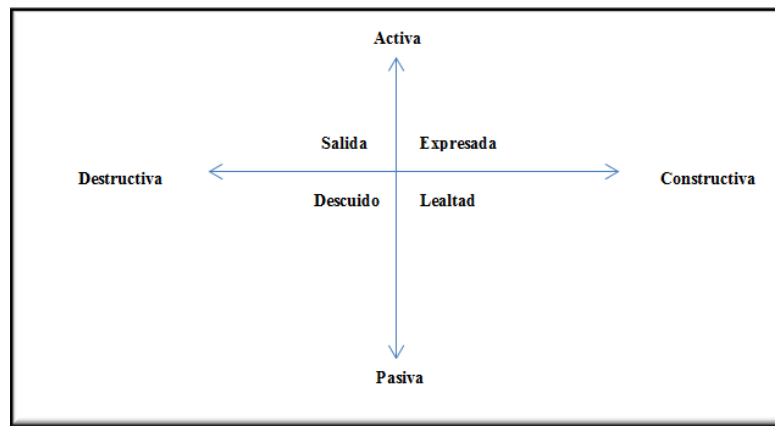


Figura 2. Respuestas a la insatisfacción laboral
Fuente: Rusbult y Lowery 1985 cit. por Atalaya (1999)
Elaboración propia

2.2 Teorías de la satisfacción laboral

2.2.1 Teoría físico – económica de Taylor

Chiang et al. (2010) señala que las teorías o modelo de contenido se basan en la identificación de las necesidades y propósitos que producen o fomentan la satisfacción laboral, como parte de este modelo Taylor (1911), citado en Chiang et al. (2010), parte del



presupuesto que los hombres y mujeres laboran principalmente por una remuneración económica y que ésta es su única fuente de motivación.

Al respecto, es preciso señalar que si bien el beneficio económico es una prioridad para la supervivencia de las personas no necesariamente significa que sea el único factor motivacional para sentirse satisfecho en el ámbito laboral, pues desde la individualidad del ser humano existen incentivos por los cuales las personas permanecerían en su lugar de trabajo que van más allá de lo económico.

2.2.2 Modelo de la escuela de las relaciones humanas (1946)

Mayo (1946), citado en Chiang et al. (2010) como fundador de la nueva escuela de relaciones humanas, incentiva un modelo social, en el cual se señala que la influencia de factores sociales y psicológicos inciden en el desempeño laboral.

Según Dávila (1986) citado en Zapata (2006), los temas que aborda esta escuela son “motivación, satisfacción en el trabajo, productividad, liderazgo, dirección, dinámica de grupos, trabajo en equipo y desarrollo organizacional” (Zapata, 2006: 68), “este modelo se basa más en la interacción social y en la motivación que en las recompensas monetarias”. (Martínez, 2010, p. 105), es decir que la satisfacción no puede restringirse únicamente al factor económico sino que hay más dimensiones como el sentido de pertenencia, identidad, rendimiento, motivación, entre otros.



2.2.3 Teoría de las necesidades

Maslow (1954 – 1975), citado en Chiang et al. (2010), es quien desarrolló la teoría de las necesidades, esta teoría sostiene que no sólo las necesidades sociales son las causantes de la satisfacción laboral y que la jerarquía de necesidades influye en el comportamiento humano (Portillo, 2009). Desde esta perspectiva, Maslow establece cinco niveles de necesidades, conforme se evidencia en la tabla No. 2.

Tabla 2. Necesidades identificadas por Abraham Maslow

Necesidades fisiológicas	Son aquellas necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo como: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
Necesidades de seguridad	Protección, estabilidad, estructura, orden, ausencia de miedos.
Necesidades de amor y el sentido de pertenencia	Necesidades sociales como afecto, sensación de pertenecer, aceptación, cariño, amistad.
Necesidades de estima	El respeto propio, autonomía y logros que son factores internos de la auto estima y factores externos como el estatus, reconocimiento y atención.
Necesidad de auto realización	El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse. Maslow (1973), citado por Chiang & otros, 2010: 174

**Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral (Chiang y otros 2010)
Elaboración propia**

De acuerdo a esta teoría, los trabajadores con mayor satisfacción laboral serán aquellos que alcancen a cubrir el mayor número de necesidades, es decir, desde las más básicas como son las fisiológicas, seguridad, amor y sentido de pertenencia, estima, hasta llegar a la autorrealización.



2.2.4 Teoría Bifactorial

La teoría bifactorial, desarrollada por Herzberg, Mausaner y Snyderman en 1959, citados en Chiang et. al 2010 propone un “enfoque integrado donde se analiza el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas, la tecnología y otros” (Chiang & otros, 2010: 175), buscando de esta forma identificar los factores que causan satisfacción o insatisfacción en los trabajadores. Desde esta perspectiva, Herzberg (1959) citado por Acosta (2008) establece dos factores, los higiénicos o ergonómicos y los motivadores.

Los primeros, “se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo” (Chiang y otros, 2010: 176), es decir, “tienen relación con el entorno, con las condiciones y con el ambiente de trabajo. Su presencia en mayor o menor grado propicia la aparición de más o menos insatisfacción” (Acosta, 2008: 106). Mientras que los factores motivadores hacen referencia al contenido del trabajo, a la tarea en sí “estos elementos actúan como factores de satisfacción, es decir, son motivadores del comportamiento de cara a la tarea” (Acosta, 2008: 108).

Tabla 3. Descripción de los factores según Herzberg

Factores Higiénicos	Factores motivadores
➤ Normas y procedimientos	➤ Logro
➤ Salario, sueldo	➤ Reconocimiento
➤ Supervisión	➤ Gusto por el trabajo
➤ Relación con el jefe inmediato	➤ Trabajo en sí mismo
➤ Condiciones físicas	➤ Responsabilidad
➤ Tiempo libre	➤ Promoción, ascensos
➤ Seguridad en el empleo	➤ Desarrollo personal, crecimiento
➤ Relaciones con los compañeros	
➤ Relación con los subordinados	
➤ Políticas de la compañía	
➤ Vida privada	
➤ Estatus	

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral (Chiang y otros 2010)
Elaboración propia



Herzberg (1959), citado por Chiang et. Al. (2010) concluye que son diferentes los factores que tienen injerencia en la satisfacción laboral y en la insatisfacción, así, si se trabajan en los factores higiénicos, los individuos pasarían de la insatisfacción a un estado neutro, mientras que si se trabajan los factores motivadores pasarían a estar satisfechos.

2.2.5 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación

Conforme lo señalado por Chiang et al. (2010), esta teoría se desarrolló en base a las investigaciones realizadas por McClellan (1961, 1968) y Atkinson (1964), quienes resumen los postulados de esta teoría de la siguiente forma:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.
2. El hecho de que estos motivos queden o no activados depende de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo
3. Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación activado
4. El patrón de motivación activado, dirigido a satisfacer una necesidad concreta, determina la conducta de la persona.
5. Las personas tienen siempre cierto grado de estas necesidades pero rara vez se dan en un mismo individuo con la misma intensidad. (Chiang & otros, 2010, p.177)

Según Chiang et al. (2010), cada una de las clases de motivación se asocia a una forma particular de comportamiento, por ejemplo, aquellas personas con necesidad de logro, buscan realizar las cosas mejor que el resto, así mismo muestran el deseo de alcanzar logros mejores que los anteriores; por su parte, las personas con necesidad de poder buscan influir en los individuos o en su defecto en los medios para conseguir la influencia en las



personas, mientras que las personas con necesidad de afiliación, quieren sostener una relación afectiva con el resto de personas.

2.3 Rotación de Personal

2.3.1 Definiciones de rotación de personal

Chiavenato (2007) define a la rotación como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2007: 135).

Desler (2000) señala que la rotación es una “técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes” (Desler, 2000: 268).

Desde la definición de Desler (2000), la rotación de personal se presenta como un fenómeno positivo, pues al haber rotación interna permitirá que los trabajadores se empoderen de cada una de las áreas, que adquieran experiencia y que por ende ninguna persona se torne indispensable en una organización, lo que conlleva un beneficio para la empresa.

Castillo (2006) señala que la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, cuyos índices pueden ser mensuales o anuales (Castillo, 2006: 68). Al hablar de rotación externa también se pueden evidenciar aspectos positivos como el remplazo del personal con bajo rendimiento y a su vez la contratación de



personal joven, capacitado y con aspiraciones salariales menores, no obstante si la rotación de personal es en grandes proporciones traerá consecuencias negativas tanto en costos como en tiempo.

2.3.2 Modelos de decisión de la rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que ha desarrollado el interés de varios investigadores a fin de intentar dar respuesta a las causas y a las consecuencias que lleva consigo la rotación de personal, en vista de lo cual se considera trascendental el estudio de las diversas teorías que estudian la rotación a fin de anticiparse a dicho fenómeno y con ello fortalecer su crecimiento con calidad. Estudios como los de March y Simon (1958), Price (1977), Mobley (1977), Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) y Lee & Mitchell (1994), citados en Tamayo (2008), abordan el análisis de las causas de la rotación de personal, las mismas que pueden emplearse como partida para prever la rotación de personal.

2.3.2.1. Modelo de March y Simon (1958)

El modelo de March y Simon (1958), citado en Rodríguez (2004), sugiere que:

La rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no participar en la empresa, la cual depende, a su vez, de dos factores: por un lado, de las percepciones que desarrolla el trabajador respecto a lo deseable que resultaría abandonar la empresa y, por otro, de las percepciones sobre la facilidad para hacerlo. (Rodríguez, 2004: 158). Figura No. 3.

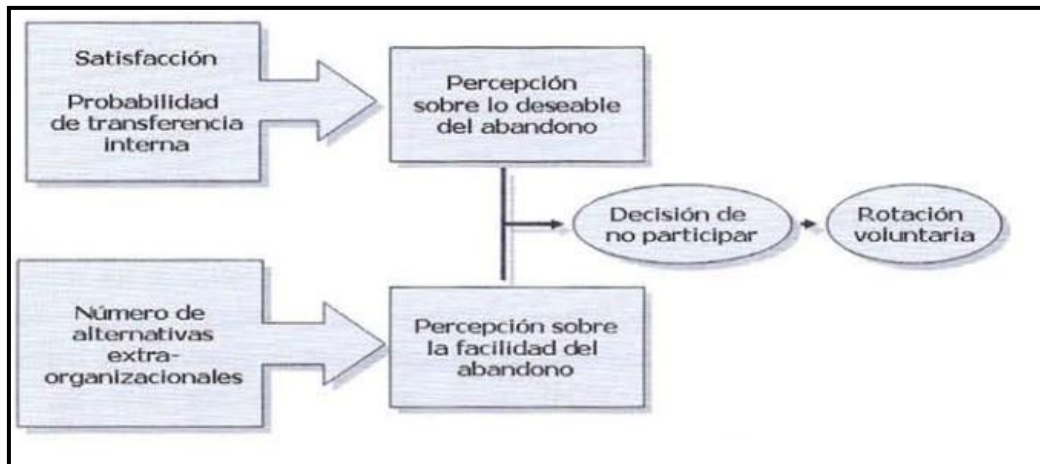


Figura 3. Factores que inciden en la rotación de personal según el modelo de March y Simon (1958)
 Fuente: Rodríguez 2004
 Elaboración propia

March y Simon (1958), citados en Tamayo (2008) concluyeron que la armonía entre la conformidad con el trabajo, las relaciones laborales y la identificación con la tarea promueven la satisfacción laboral, lo que disminuye la intención del trabajador de abandonar una empresa. No obstante, según los mismos autores, otra de las razones por la cual los trabajadores deciden abandonar su puesto de trabajo es por el tamaño de la organización, pues la percepción es que a mayor tamaño de las empresas mayores serán las posibilidades de crecimiento profesional y por ende un mejor nivel de vida.

2.3.2.2. Modelo de Price (1977)

El modelo de Price (1977), citado en Tamayo (2008) señala que:

La satisfacción es la primordial determinante de la rotación de personal y que la tasa de rotación de personal podría aumentar cuando la satisfacción del trabajador sea baja y existan suficientes opciones en la variable de la oportunidad, la cual es conceptualizada como “la disponibilidad de trabajos alternativos que ofrece el ambiente externo” (Tamayo, 2008: 8).



Así mismo, según Price (1977), citado en Chinchilla (1991). Señala que los factores determinantes de la satisfacción en el trabajo son: salario, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización, es decir que si estos factores son bajos, se evidenciará una rotación de personal más alta.

2.3.2.3. Modelo de uniones intermedias de Mobley (1977)

El modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977), citado en Tamayo (2008), parte de que la rotación de personal debe entenderse bajo las siguientes perspectivas:

- Debe adoptarse una postura proactiva y no reactiva ante este fenómeno
- Se deben reconocer las consecuencias negativas y positivas de la rotación de personal.
- Se deben considerar de manera integral, los aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente; y,
- Debe considerarse a la rotación de personal como un proceso continuo y no un evento estático, al tener múltiples causas y consecuencias (Tamayo, 2008: 9).

Desde el primer postulado de Mobley (1977), es preciso que el personal de Talento Humano diagnostique y analice los posibles determinantes para la rotación de personal, evaluar las posibles consecuencias de este fenómeno, diseñar políticas, lineamientos y programas para un efectivo manejo de la rotación de personal y finalmente anticiparse a otros cambios, conforme se detalla en la figura No. 4

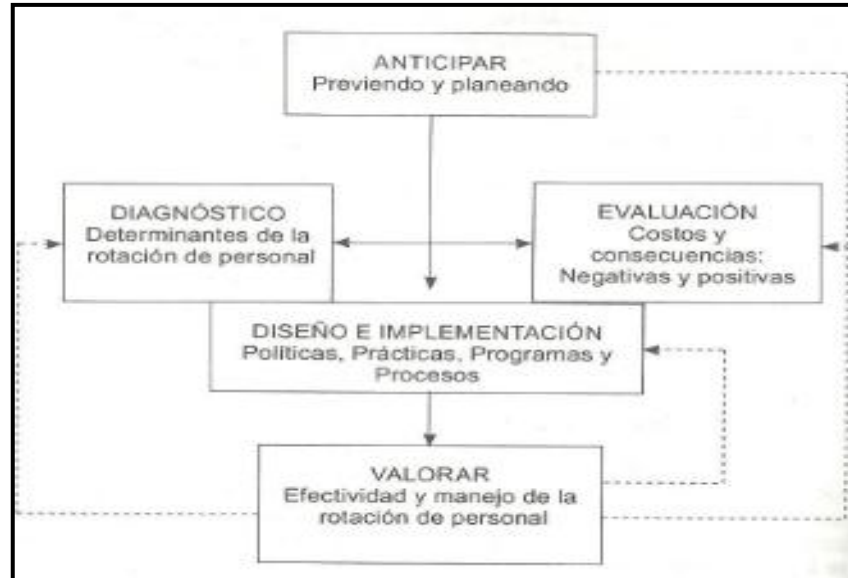


Figura 4. Posturas proactivas ante la reacción de personal
Fuente: Tamayo (2008)
Elaboración propia



CAPÍTULO 3. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1. Índices de rotación de personal de la empresa Comunikt S.A.

“El índice de rotación de personal representa un valor porcentual de empleados que, dentro de una empresa, fluctúan en relación al promedio de trabajadores”. (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012, p. 101), es decir está basado “en el volumen de ingresos y salida de personal, en relación con el personal empleado disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales” (Chiavenato, 2007: 137).

Con el fin de determinar si la rotación de personal en la empresa Comunikt S.A es baja, mediana o alta, se procede a aplicar la siguiente fórmula, empleada por Pavía (2012), donde A = ingresos de personal, D = salidas de personal y EM = promedio efectivo de personal en el período.

$$\% \text{ rotación} = \frac{A - D}{EM} * 100$$

Figura 5. Cálculo del índice de rotación de personal
Fuente: Pavía 2012
Elaboración propia

Para el cálculo señalado se tomó como referencia, las entradas, salidas y promedio del personal de la empresa Comunikt S.A durante el período mayo – octubre 2014, tal como se evidencia en la tabla No. 4.

Tabla 4. Ingresos, salidas y promedio de personal empresa Comunikt S.A.

Mes	Ingresos	Salidas	Promedio efectivo de personal en el período
Mayo	40	39	258
Junio	36	37	257
Julio	21	42	236
Agosto	23	32	227
Septiembre	20	40	207
Octubre	19	42	184

Fuente: Nómina de datos empresa Comunikt
Elaboración propia

De la aplicación de la fórmula señalada se obtuvieron los siguientes resultados que se evidencian en la figura No. 6.

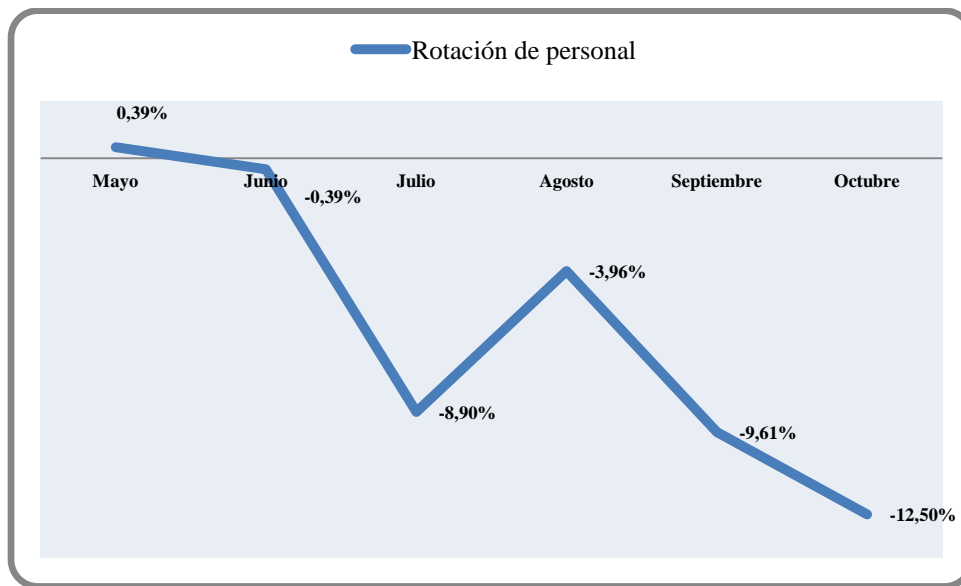


Figura 6. Gráfico del índice de rotación de personal
Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
Elaboración propia

La tabla 4 y figura 6 dan como resultado que los índices de rotación de personal durante los meses analizados son negativos a excepción del mes de mayo, lo cual nos da una idea que la rotación de personal en Comunikt S.A es alto, si se parte de la tesis de Pavía (2012) quien señala que:

Si el índice es positivo, ello indica un bajo nivel de rotación de personal y, por tanto, un crecimiento en la empresa. En caso de que sea negativo, indica una rotación alta del personal y un crecimiento de empresa bajo e incluso negativo. (Pavía, 2012: 125).

Una vez que se ha evidenciado que la rotación de personal en la empresa Comunikt S.A. es alta, es preciso estudiar qué cargos son los que mayor rotación presentan, con el fin de aplicar las encuestas a dichos cargos.

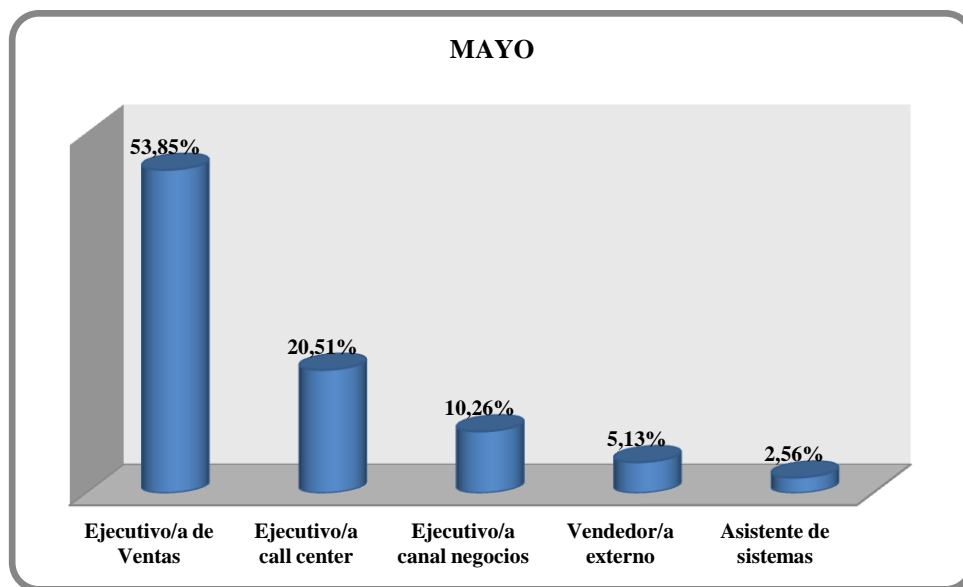


Figura 7. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de mayo
Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
Elaboración propia

En el mes de mayo se observa que los cargos que mayor rotación presentaron son los de ejecutivos y ejecutivas de ventas con el (53,85%), seguidos por los asesores y asesoras de call center (20,51%), canal negocios (10,26%), vendedores externos (5,13%) y asistente de sistemas (2,56%).

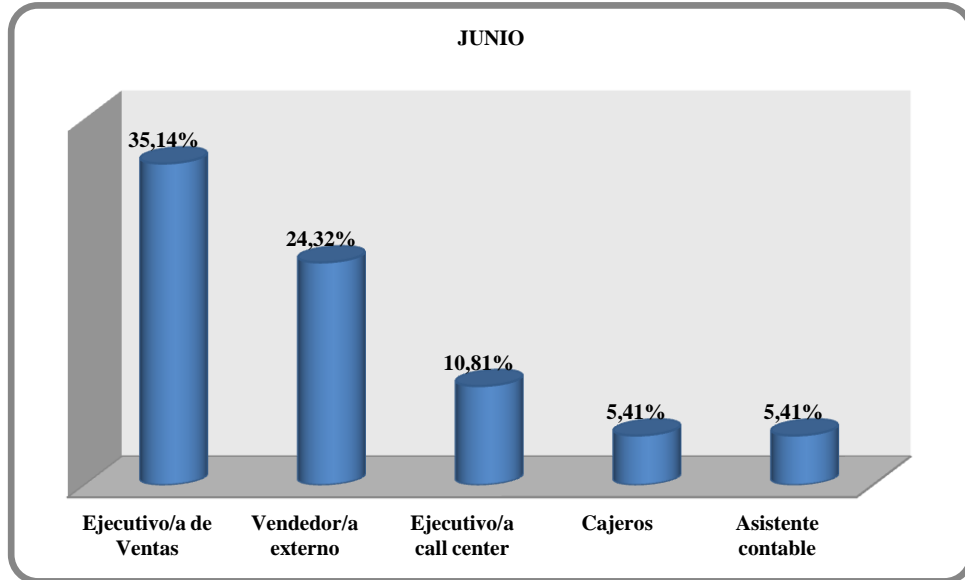


Figura 8. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de junio
 Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
 Elaboración propia

El mes de junio los cargos que mayor rotación presentan son los de ejecutivos/as de ventas (35,14%), vendedores/as externos (24,22%), ejecutivos/as de call center (10,81%), cajeros/as y asistentes contable (5,41%), respectivamente.

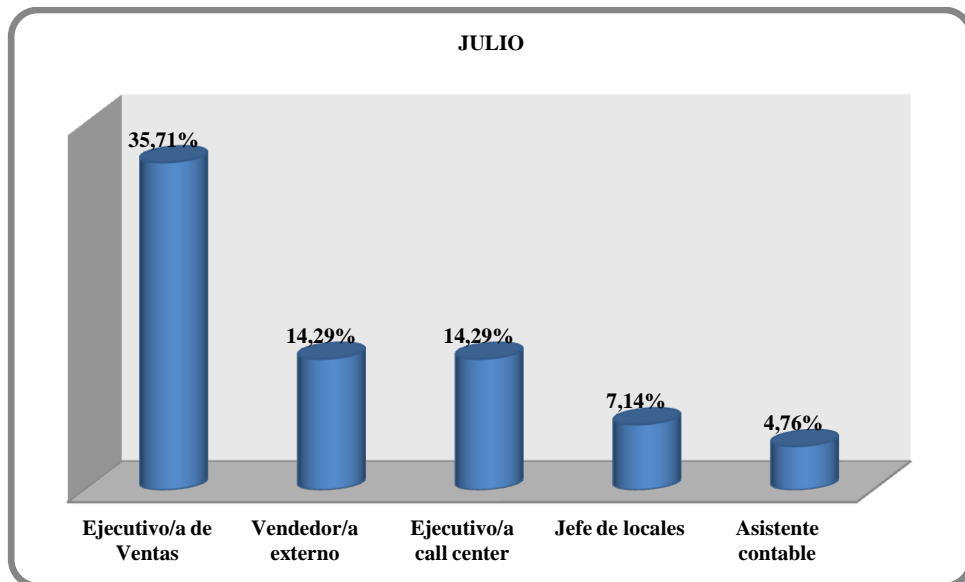


Figura 9. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de julio
 Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
 Elaboración propia

En el mes de julio se observa algo similar, el cargo que presenta mayor rotación es el de ejecutivo/a de ventas (35,71%), vendedores externos (14,29%), asesores call center (14,29%) y jefes de locales y asistentes contables con el (7,14%) y (4,76%), respectivamente.

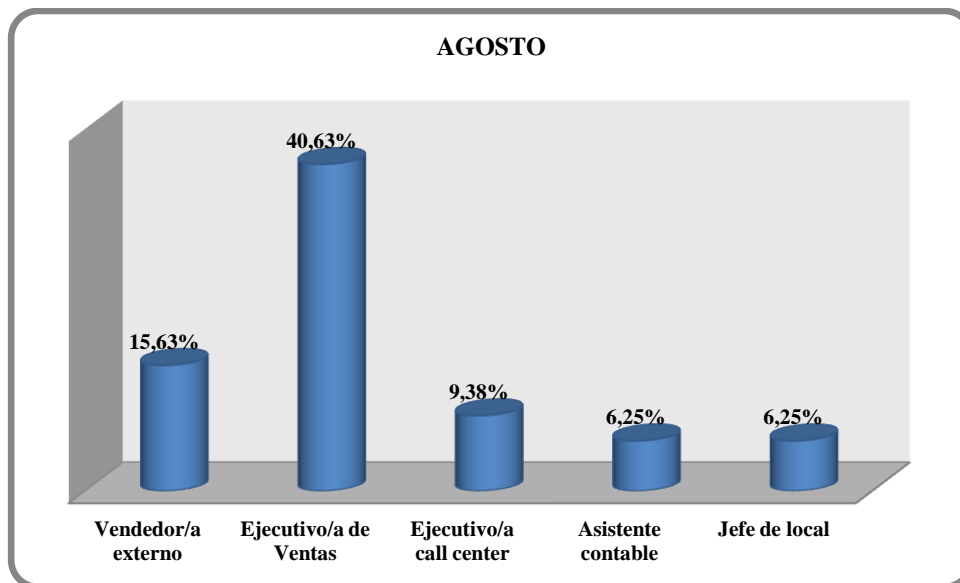


Figura 10. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de agosto
 Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
 Elaboración propia

En el mes de agosto, el cargo de Ejecutivo/a de ventas se presenta con el mayor porcentaje de rotación (40,63%), seguido por vendedores externos (15,63%), ejecutivos call center (9,38%), asistente contable y jefe de local con el (6,25%), respectivamente.

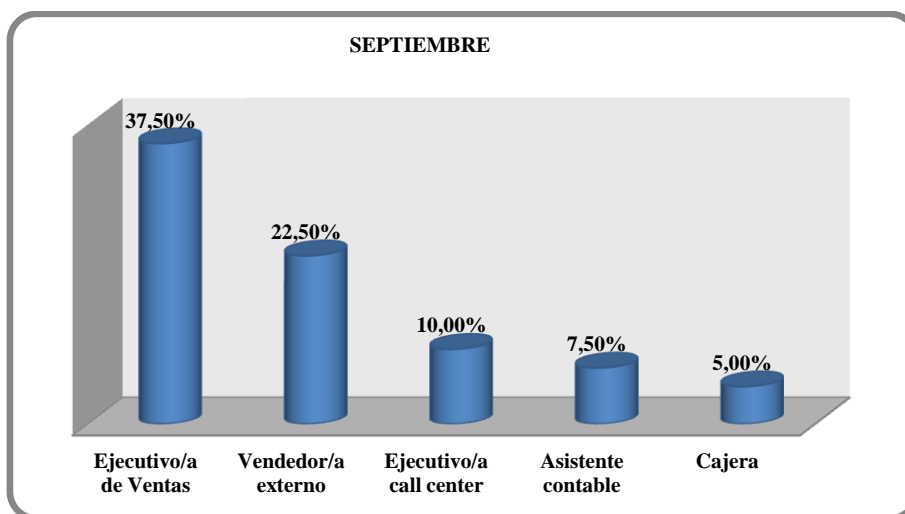


Figura 11. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de septiembre
 Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
 Elaboración propia

En el mes de septiembre se obtienen resultados similares, donde predomina el cargo de Ejecutivo/a de ventas como el puesto con mayor porcentaje de rotación, seguido por los vendedores externos, ejecutivos de call center, asistente contable y cajera.

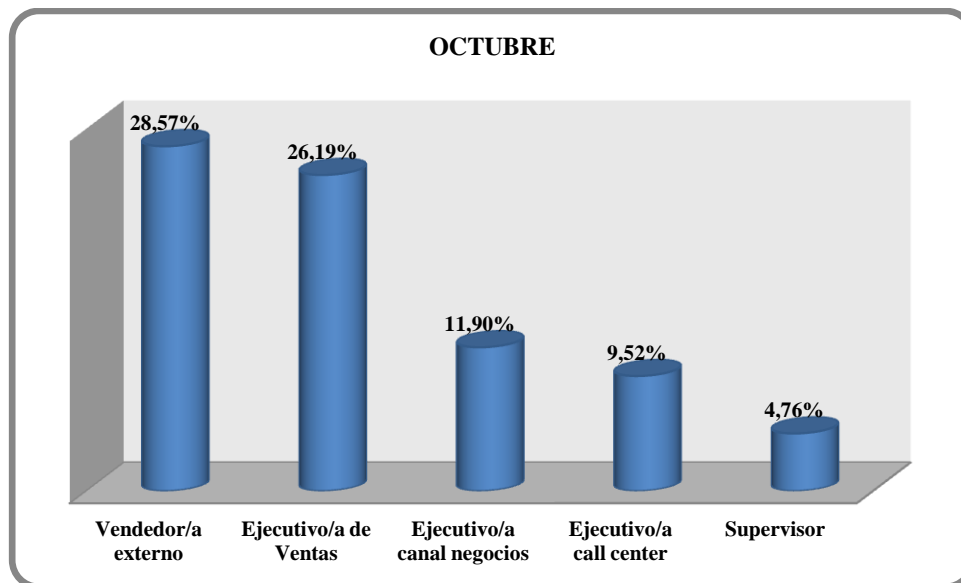


Figura 12. Cargos con mayores incidencias de rotación en el mes de octubre
Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
Elaboración propia

El mes de octubre difiere un tanto de los meses anteriores, pues el cargo de vendedor externo tiene un porcentaje mayor al de ejecutivo de ventas, sin embargo los cargos con mayor rotación como ejecutivos de canal negocios y call center mantienen su tendencia.

Al realizar el análisis y promedio de los seis meses objeto de estudio, se obtuvieron los siguientes resultados: el cargo con mayor porcentaje de rotación es el de ejecutivo/a de ventas con el (38,17%); vendedores/as externos/as con el (18,41%); ejecutivos/as de call center (12,42%); cargos administrativos en general (9,17%); y, ejecutivos/as de canal negocios (3,68%).

Si bien los cargos que mayor número de renunciaciones presentan son aquellos que están vinculados en el área de ventas ya sea al por mayor, menor o servicio al cliente, los cargos administrativos durante el período seleccionado también presentaron una rotación considerable.

Comunik S.A es una empresa que tiene sucursales en diferentes ciudades del Ecuador, por lo que se ha considerado necesario identificar qué ciudad es la que presenta mayor porcentaje de rotación y en base a esto poder emplear las encuestas en los lugares cuyos porcentajes de rotación son mayores.

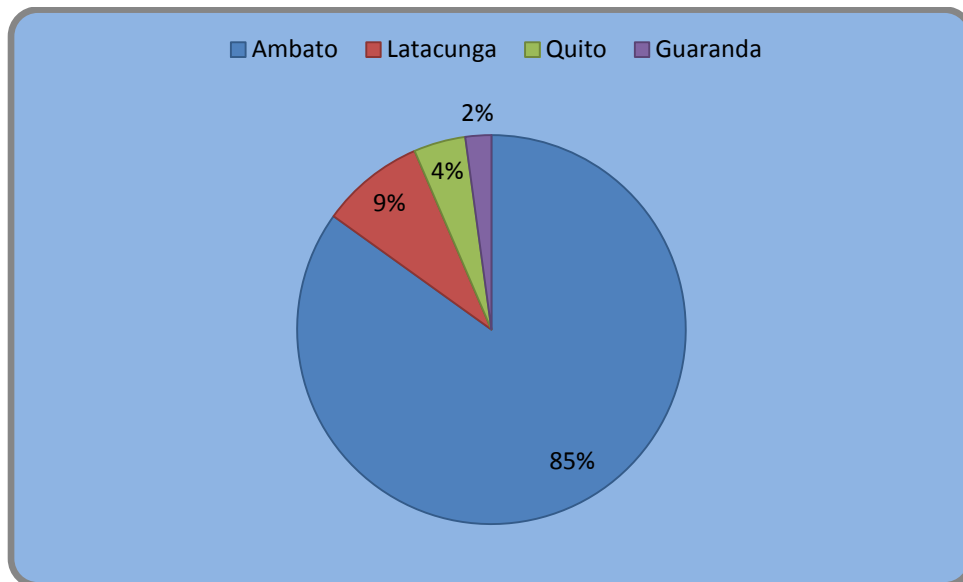


Figura 13. Porcentajes de rotación por ciudades
Fuente: Datos de ingresos y salidas del personal de la empresa Comunikt S.A.
Elaboración propia

La figura No. 13 presenta los resultados que arrojaron los registros de ingresos y salidas del personal de Comunikt, en este sentido se puede mencionar que la ciudad que mayor porcentaje de rotación presenta es Ambato (84,9%), cifra que obedece al hecho de que al ser la matriz de la empresa es donde mayor personal se concentra. La ciudad que se ubica en segundo lugar es Latacunga (8,6%), Quito (4,3%) y Guaranda (2,2%).

Así mismo es preciso recalcar que la rotación de personal de la empresa Comunikt obedece en su mayor porcentaje 84,3% a renuncias voluntarias, mientras que el 15,7% ha sido por decisión de la empresa, conforme se evidencia en la tabla No. 5 y figura 14.

Tabla 5. Motivos de desvinculación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Renuncia voluntaria	43	84,3	84,3	84,3
	Liquidación	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Estadísticas nómina personal Comunikt S.A
Elaboración propia



Figura 14. Motivos de desvinculación
Fuente: Estadísticas nómina personal Comunikt S.A
Elaboración propia

Del análisis realizado se desprende que la rotación de personal que evidencia la empresa Comunikt S.A. es alta y que los cargos que mayor rotación presentan son aquellos que están directamente vinculados al área de ventas, lo que es aún más preocupante, pues Comunikt al ser una empresa que ofrece servicios de telefonía celular, las ventas son su eje principal y depende netamente de éstas. Además, como se mencionó anteriormente el mayor porcentaje se debe a renuncias voluntarias, lo que implica costos de gran índole para Comunikt S.A.



3.2. Causas para la rotación de personal

Las causas para la rotación de personal pueden ser muchas, no obstante, García (2010) señala que las principales se deben a la política salarial de la empresa, la situación del mercado laboral, la necesidad de personal de la competencia, el tipo de contrato y la inestabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento laboral, la falta de reconocimiento profesional, el clima laboral (García, 2010: 302).

Por su parte Chiavenato (2007), señala que la rotación de personal no es una causa sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente en mayor o menor grado de esos fenómenos internos o externos de la organización (Chiavenato, 2007: 139). Así mismo diferencia los fenómenos internos y externos que coadyuvan a la rotación de personal en una organización, conforme se evidencia en la tabla No. 6.



Tabla 6. Fenómenos internos y externos que influyen en la rotación según Chiavenato

FENÓMENOS EXTERNOS	FENÓMENOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Política salarial de la organización
<ul style="list-style-type: none"> Coyuntura económica 	<ul style="list-style-type: none"> Política de prestaciones de la organización
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal. Oportunidades de crecimiento profesional
	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de relaciones humanas dentro de la organización. Condiciones físicas – ambientales de trabajo en la organización
	<ul style="list-style-type: none"> Moral del personal de la organización Cultura organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

Fuente: Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones: Chiavenato 2007
Elaboración propia

En el caso de la empresa Comunikt S.A a lo largo de esta investigación se ha evidenciado que existe una alta rotación de personal, conocedora de la problemática y al ser parte de la dirección de Talento Humano, se implementó una encuesta básica, con lo cual se pretendió identificar las principales causas por las que las personas deciden abandonar sus cargos en la empresa. De la encuesta en mención (ANEXO 2) se desprenden los siguientes datos.

Tabla 7. Razones por las que las personas se desvinculan de Komunikt S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Otro empleo	8	15,7	15,7	15,7
	Inconformidad con el salario	4	7,8	7,8	23,5
	Mala relación con los superiores	2	3,9	3,9	27,5
	Mala relación con los compañeros	2	3,9	3,9	31,4
	Pocas oportunidades de crecimiento profesional	10	19,6	19,6	51,0
	Cantidad excesiva de trabajo	7	13,7	13,7	64,7
	Políticas y normas internas de trabajo	10	19,6	19,6	84,3
	Falta de capacitación	3	5,9	5,9	90,2
	Falta de incentivos	1	2,0	2,0	92,2
	Mal clima laboral	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Estadísticas nómina personal Komunikt S.A
Elaboración propia

De la encuesta de desvinculación que se aplicó a las personas que salieron de la empresa y conforme consta en la tabla No. 7 se desprende que de las personas que dejaron la empresa, el 19,6% lo hizo por la falta de oportunidades de crecimiento profesional, seguido por las políticas y normas internas de trabajo con el mismo porcentaje, porque encontraron otro empleo y finalmente por la cantidad de trabajo que los encuestados percibieron.

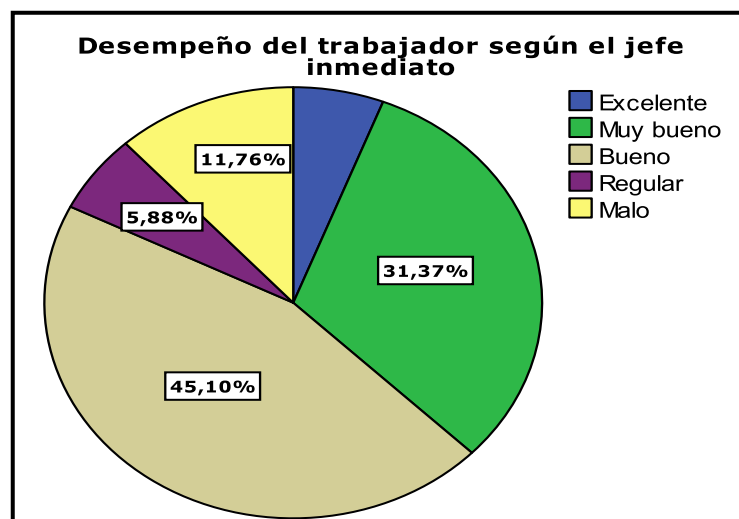


Figura 15. Desempeño de los trabajadores desvinculados según el jefe inmediato
Fuente: Estadísticas nómina personal Komunikt S.A
Elaboración propia



Finalmente, según la misma encuesta aplicada se evidenció que según la percepción de los jefes inmediatos, de las personas que salieron, el 45,10% tenía un desempeño bueno, el 31,37% un desempeño muy bueno, el 11,76% un desempeño malo y el 5,88% tuvieron un desempeño excelente y regular, respectivamente.

3.3. Consecuencias positivas y negativas de la rotación de personal

Según Mobley (1977), citado en Tamayo (2008), la rotación de personal presenta tanto consecuencia positivas como negativas, entre las primeras se pueden señalar el “desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral” (Tamayo, 2008:9), mientras que las consecuencias negativas son “los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales, de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control”. (Tamayo, 2008:9).

Si bien la rotación de personal tiene ciertas consecuencias positivas, sin duda alguna los efectos negativos son mayores, pues se incurre en diferentes tipos de costos tanto directos como indirectos para la empresa, la tabla No. 8 da muestra de los costos según el modelo de Mobley (1977).



Tabla 8. Costos de rotación de personal según Mobley (1977)

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS	
• Reclutamiento		• Ascensos	
• Selección		• Tiempo del capacitador	
• Contratación		• Pérdida de productividad dentro del entrenamiento	
• Ubicación			
• Entrenamiento formal y orientación			
COSTOS DE SEPARACIÓN			
• Entrevistas de salida		• Tiempo del entrevistador	
• El tiempo no utilizado durante la vacante		• Distorsión por el tiempo no laborado	
• Pérdida de ingresos de los clientes		• Servicio a pocos clientes durante la vacante del puesto	
• Pago de tiempo extra		• Contratación temporal para cubrir las vacantes de quienes salieron	
• Empleo temporal			
COSTOS DE ENTRENAMIENTO			
• Orientación formal		• Tiempo del instructor y entrenador	
• Entrenamiento formal de trabajo		• Costos de los cursos	
• Entrenamiento fuera del lugar de trabajo		• Tiempo del entrenador para el desarrollo eficiente del trabajador e instrucción informal por parte del superior inmediato	
• Entrenamiento de trabajo		• Poco servicio a los clientes como resultado del remplazo.	
• Pérdida de ingresos de clientes			

Fuente: Tamayo (2008)
Elaboración propia

Por su parte, Chiavenato (2007) desglosa a los costos en primarios, secundarios y terciarios, conforme la figura No. 16.

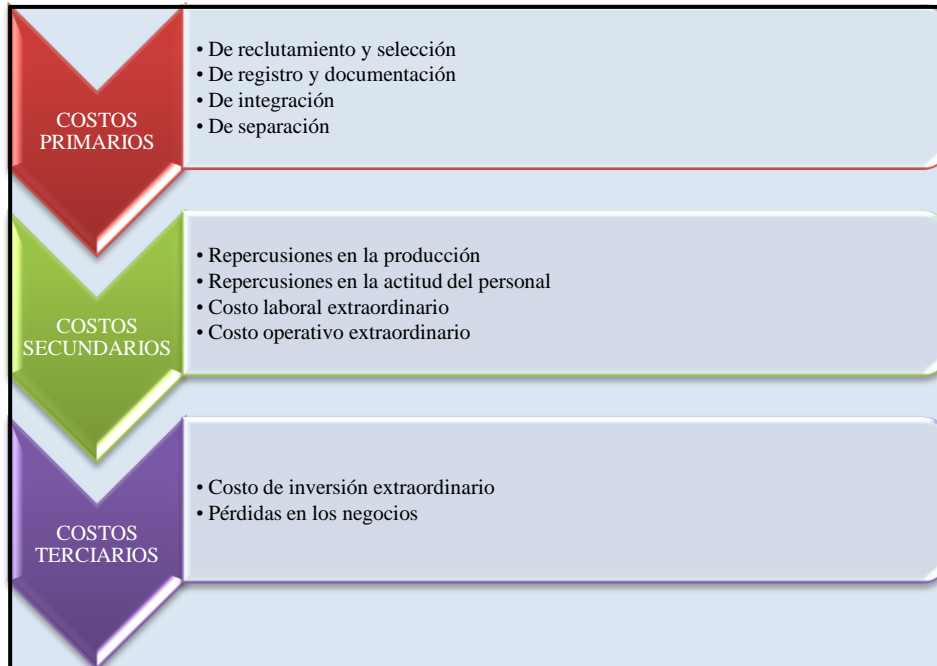


Figura 16. Costos de la rotación de personal según Chiavenato
Fuente: Fuente: Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones: Chiavenato 2007
 Elaboración propia

Además de los costos señalados, las consecuencias negativas también se evidencian en la perturbación en el desempeño, lo que quiere decir que la organización corre el peligro de perder a un colaborador con capacidades y talentos únicos o requeridos para el cargo que desempeñaba, lo que quizá no se consiga al contratar a una nueva persona, trayendo consigo un efecto negativo.

Por otro lado, según los estudios de Mobley (1977), citado en Tamayo (2008) se evidencia que si una persona apreciada por sus compañeros renuncia o es desvinculada, al retirarse de la empresa, repercutirá en quienes se quedan lo que se podría manifestar en la reducción del desempeño, lo que a su vez, según Staw (1980), citado en Tamayo (2008), ocasionaría que los trabajadores que inicialmente no tenían pensado buscar otras opciones laborales ahora sí lo hagan. Costos como estos han sido evidenciados en Comunikt S.A. llevando consigo además un desgaste emocional para la gerencia, para el personal de talento humano y para los colaboradores en general



CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las encuestas que se aplicaron con el fin de identificar la satisfacción laboral del personal de Comunikt se emplearon en el mayor porcentaje a las personas que ocupan los cargos de ejecutivos y ejecutivas de ventas, seguidos por vendedores/as externas, ejecutivos/as call center y cargos administrativos.

Las mismas fueron aplicadas a 23 hombres y 28 mujeres, cuyas edades oscilan entre 18 y 45 años. Así mismo, el mayor porcentaje de encuestas fueron realizadas en la ciudad de Ambato 86,3%, Latacunga 7,8%, Quito 3,9% y Guaranda 2%, conforme se detallan en las tablas 9, 10, 11 y 12, respectivamente.

Tabla 9. Cargo del encuestado/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ejecutivos/as de ventas	30	58,8	58,8	58,8
	Vendedores/as externos/as	10	19,6	19,6	78,4
	Ejecutivos/as call center	6	11,8	11,8	90,2
	Cargos administrativos	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

Tabla 10. Género del encuestado/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	23	45,1	45,1	45,1
	Femenino	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

Tabla 11. edad del encuestado/a

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18- 25 años	24	47,1	47,1	47,1
	25- 30 años	16	31,4	31,4	78,4
	30 - 35 años	5	9,8	9,8	88,2
	35- 40 años	3	5,9	5,9	94,1
	más de 40 años	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

Tabla 12. Ciudad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ambato	44	86,3	86,3	86,3
	Guaranda	1	2,0	2,0	88,2
	Quito	2	3,9	3,9	92,2
	Latacunga	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

4.1. Resultados de la satisfacción laboral

Tabla 13. Porcentajes de gusto por el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	7,8	7,8	7,8
	Bastante Insatisfecho	22	43,1	43,1	51,0
	Muy insatisfecho	10	19,6	19,6	70,6
	Algo satisfecho	11	21,6	21,6	92,2
	Bastante satisfecho	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

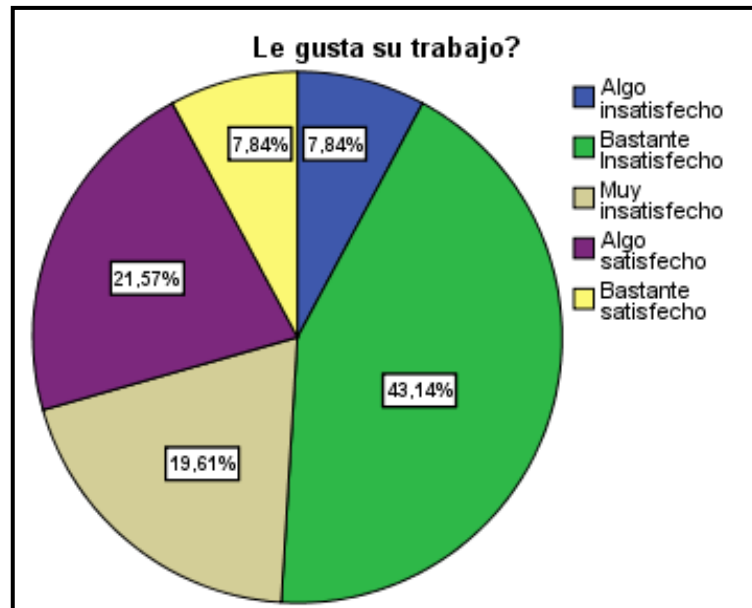


Figura 17. Porcentajes de gusto por el trabajo
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

La primera pregunta realizada en las encuestas a la muestra de la población total sirve para identificar en qué porcentaje a los y las trabajadores de Comunikt les gusta su trabajo, de esta interrogante se desprende que el 70.6% de la población encuestada se siente insatisfecha en diferentes grados mientras que el 29,4% está bastante satisfecha o muy satisfecha.

Tabla 14. Satisfacción de posibilidades de crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	6	11,8	11,8	11,8
	Bastante Insatisfecho	32	62,7	62,7	74,5
	Muy insatisfecho	11	21,6	21,6	96,1
	Algo satisfecho	1	2,0	2,0	98,0
	Bastante satisfecho	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia



Figura 18. Satisfacción de posibilidades de crecimiento profesional
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

La pregunta No. 2, arroja que el 96,1% de la población encuestada señala que está algo, bastante o muy insatisfecha sobre las posibilidades de crecimiento que le ofrece la empresa Comunikt S.A, mientras que tan solo el 3,9% se siente algo o bastante satisfecha ante esta interrogante.

Tabla 15. Satisfacción con las cosas que hace

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	7,8	7,8	7,8
	Bastante Insatisfecho	30	58,8	58,8	66,7
	Muy insatisfecho	7	13,7	13,7	80,4
	Algo satisfecho	2	3,9	3,9	84,3
	Bastante satisfecho	6	11,8	11,8	96,1
	Muy satisfecho	2	3,9	3,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

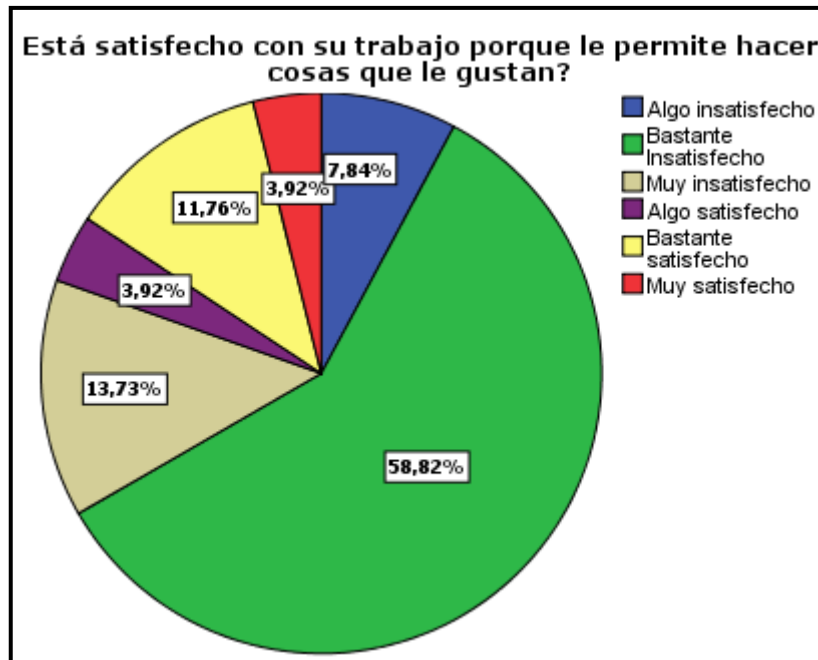


Figura 19. Satisfacción y gusto en las cosas que realiza
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

Con respecto a la pregunta si están satisfechos y satisfechas con el trabajo que realizan puesto que este les permite hacer cosas que le gustan, al respecto el 80,4% de la población encuestada manifiestan que están algo, bastante y muy insatisfecha, mientras que el 19,6% están algo, bastante o muy satisfechos.

Tabla 16. Satisfacción con el salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	5	9,8	9,8	9,8
	Bastante Insatisfecho	2	3,9	3,9	13,7
	Muy insatisfecho	1	2,0	2,0	15,7
	Algo satisfecho	8	15,7	15,7	31,4
	Bastante Satisfecho	28	54,9	54,9	86,3
	Muy satisfecho	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia



Figura 20. Satisfacción con el salario
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

En cuanto a la pregunta referente al salario o remuneración que perciben los trabajadores de la empresa Comunikt, llama la atención, pues el mayor porcentaje 84,3% está satisfecho o muy satisfecho con lo que perciben, en comparación al 15,7% que no está conforme con la remuneración por la labor hecha.

Tabla 17. Satisfacción con la cantidad de trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	7,8	7,8	7,8
	Bastante Insatisfecho	17	33,3	33,3	41,2
	Muy insatisfecho	25	49,0	49,0	90,2
	Algo satisfecho	3	5,9	5,9	96,1
	Bastante satisfecho	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

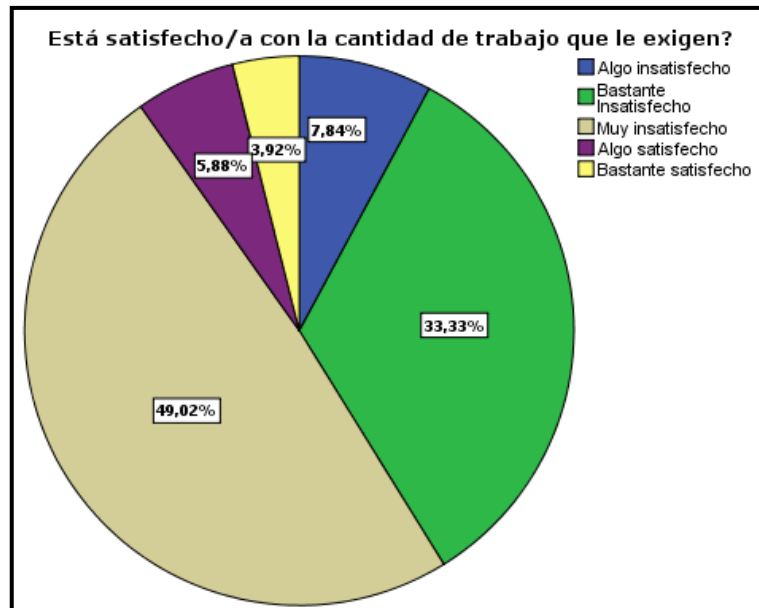


Figura 21. Satisfacción con la cantidad de trabajo que realiza
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

El 90,1% de la población encuestada manifestó que se encuentra insatisfecha con la cantidad de trabajo exigida, en comparación a tan solo el 9,9% que está algo o bastante satisfecha con la cantidad de trabajo asignado.

Tabla 18. Satisfacción con la limpieza e higiene

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
	Muy insatisfecho	1	2,0	2,0	3,9
	Algo satisfecho	7	13,7	13,7	17,6
	Bastante Satisfecho	12	23,5	23,5	41,2
	Muy satisfecho	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

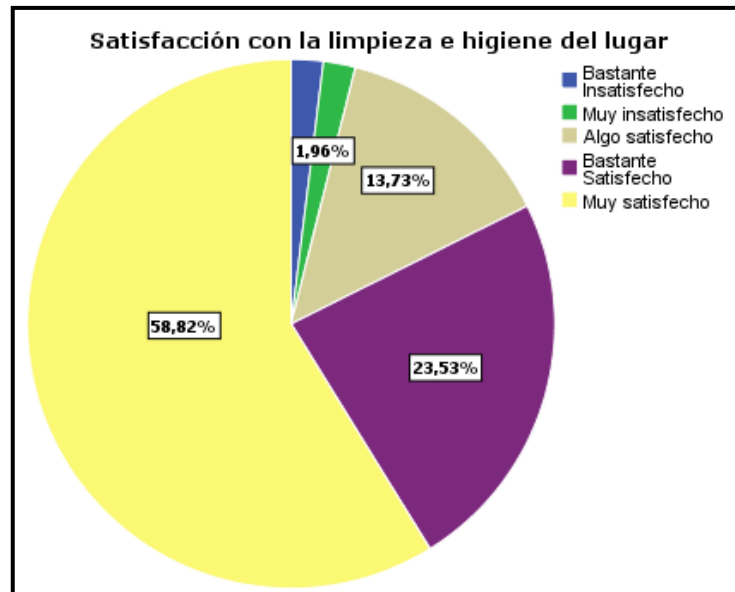


Figura 22. Satisfacción con la limpieza e higiene del trabajo
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

En lo que se refiere a limpieza e higiene del lugar de trabajo de los colaboradores de la empresa Komunikt, se obtiene como resultado que casi en su totalidad están satisfechos con la limpieza, un bajo porcentaje 3,92% señala que está inconforme o insatisfecho en relación a la pregunta planteada.

Tabla 19. Iluminación, ventilación y espacio físico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	7,8	7,8	7,8
	Bastante Insatisfecho	5	9,8	9,8	17,6
	Muy insatisfecho	2	3,9	3,9	21,6
	Algo satisfecho	8	15,7	15,7	37,3
	Bastante Satisfecho	16	31,4	31,4	68,6
	Muy satisfecho	16	31,4	31,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

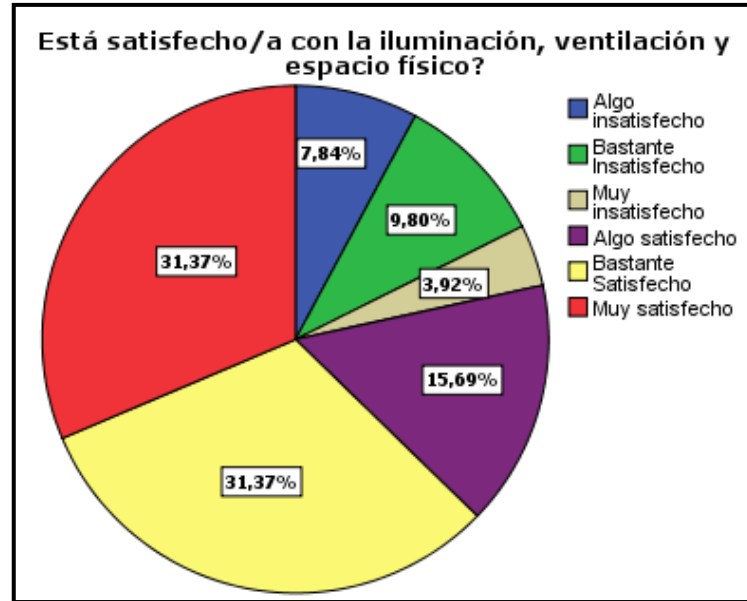


Figura 23. Iluminación, ventilación y espacio físico
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

El 78,43% de la población encuestada se encuentra satisfecha con la iluminación, ventilación y espacio físico que le ofrece la empresa Comunikt S.A., no obstante el 21,57% señala que está insatisfecha en relación a la pregunta planteada.

Tabla 20. Satisfacción en promoción y ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
	Bastante Insatisfecho	21	41,2	41,2	43,1
	Muy insatisfecho	22	43,1	43,1	86,3
	Algo satisfecho	6	11,8	11,8	98,0
	Bastante satisfecho	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

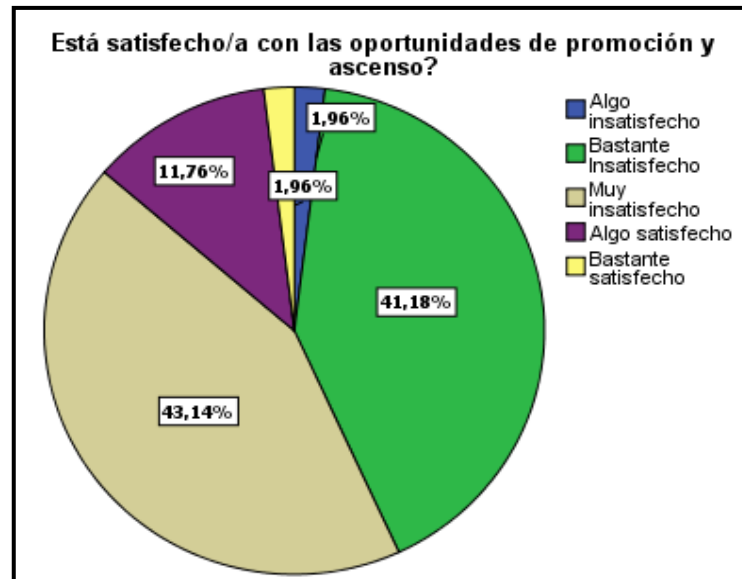


Figura 24. Satisfacción en promoción y ascenso
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

Del personal encuestado se desprende que el 86,26% se encuentra algo, bastante y muy insatisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que la empresa les brinda, tan solo el 13,72% se siente algo satisfecho.

Tabla 21. Satisfacción con los logros obtenidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	2	3,9	3,9	3,9
	Bastante Insatisfecho	39	76,5	76,5	80,4
	Muy insatisfecho	5	9,8	9,8	90,2
	Algo satisfecho	3	5,9	5,9	96,1
	Bastante Satisfecho	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

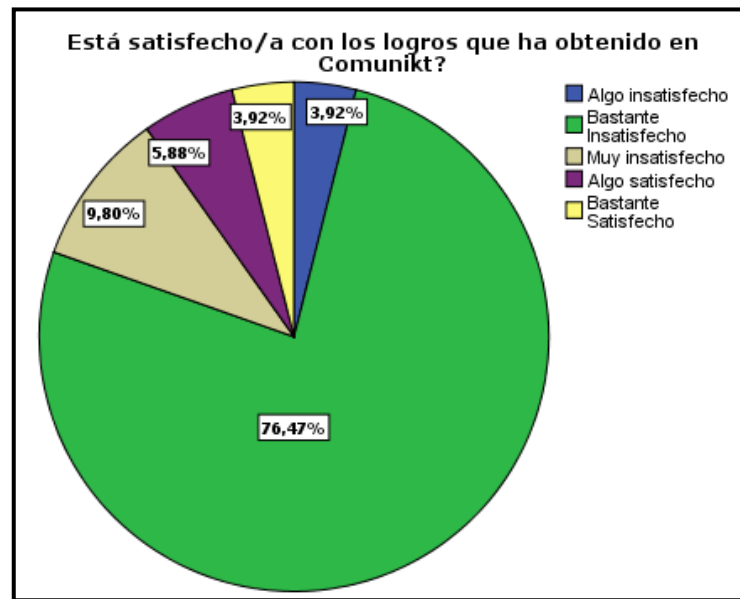


Figura 25. Satisfacción con los logros obtenidos
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

En relación a la satisfacción que sienten las personas encuestadas con respecto a los logros alcanzados en la empresa, el 76,47% se encuentra bastante insatisfecho, el 3,92% algo insatisfecho y el 9,80% muy insatisfecho, en comparación al 9,80% de la población encuestada quienes señalan que se sienten algo y bastante satisfechos.

Tabla 22. Satisfacción de relación con los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
	Bastante Insatisfecho	3	5,9	5,9	7,8
	Muy insatisfecho	5	9,8	9,8	17,6
	Algo satisfecho	17	33,3	33,3	51,0
	Bastante satisfecho	25	49,0	49,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

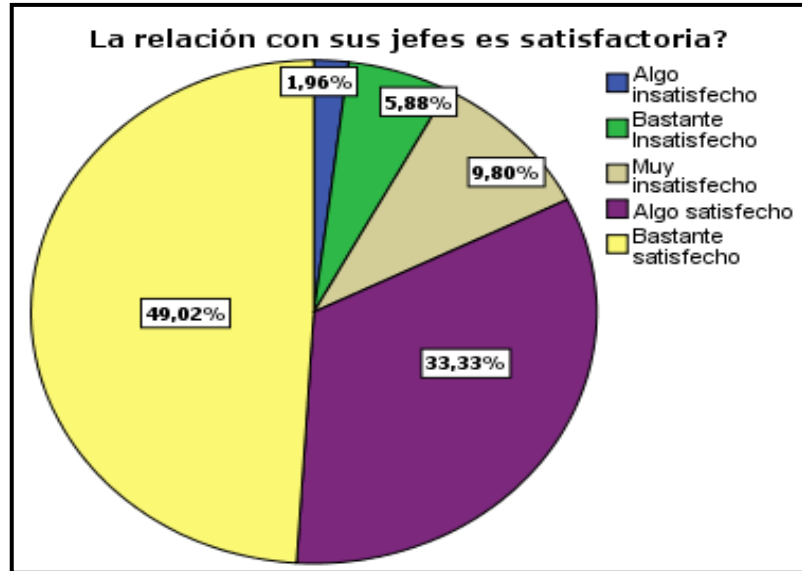


Figura 26. Satisfacción de relación con los superiores
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

El 82,3% de la población encuestada se encuentra algo y bastante satisfecha con la relación que mantiene con los jefes, en un porcentaje menor 17,54% señalan que no están satisfechos con las relaciones que actualmente mantienen con sus superiores.

Tabla 23. Satisfacción con incentivos y premios

Válidos	Algo insatisfecho	2	3,9	3,9	3,9
	Algo satisfecho	25	49,0	49,0	52,9
	Bastante Satisfecho	24	47,1	47,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

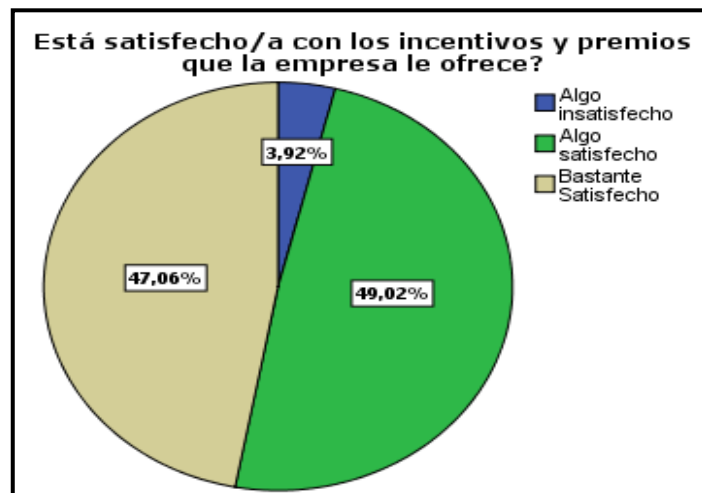


Figura 27. Satisfacción con incentivos y premios
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

La mayoría del personal encuestado se encuentra satisfecho con los bonos otorgados por la empresa, cabe señalar que en Comunikt S.A se entregan bonos por ventas, por antigüedad, y uno adicional por navidad, bonos que como se observa provocan que la población encuestada se encuentre satisfecha, no obstante se evidencia un mínimo porcentaje 3,92% de personas que están poco satisfechas.

Tabla 24. Satisfacción con la seguridad - estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	9	17,6	17,6	17,6
	Bastante Insatisfecho	16	31,4	31,4	49,0
	Muy insatisfecho	15	29,4	29,4	78,4
	Algo satisfecho	8	15,7	15,7	94,1
	Bastante Satisfecho	1	2,0	2,0	96,1
	Muy satisfecho	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

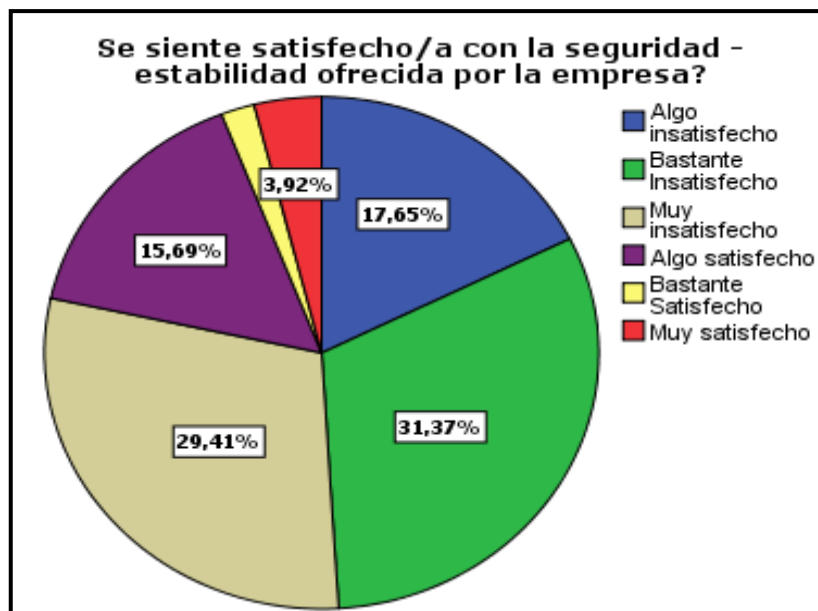


Figura 28. Satisfacción con la seguridad - estabilidad

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

El 78,42% de la población encuestada se siente insatisfecha con la estabilidad que perciben en la empresa, el 15,69% se sienten algo satisfechos, el 3,92% se sienten muy satisfechos y el 1,96% se sienten bastante satisfechos

Tabla 25. Satisfacción con el nivel de responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	7,8	7,8	7,8
	Bastante Insatisfecho	23	45,1	45,1	52,9
	Muy insatisfecho	17	33,3	33,3	86,3
	Algo satisfecho	4	7,8	7,8	94,1
	Bastante Satisfecho	1	2,0	2,0	96,1
	Muy satisfecho	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

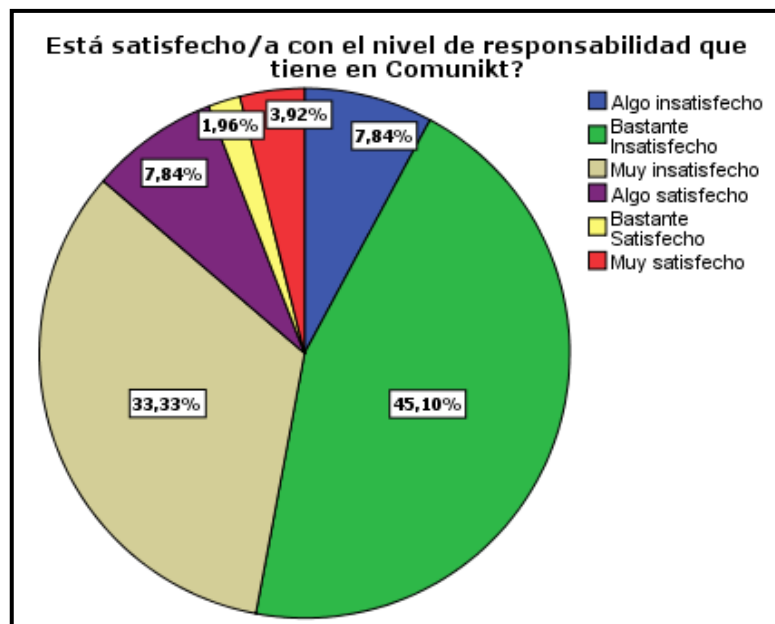


Figura 29. Satisfacción con el nivel de responsabilidad
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

El 86,27% de la población encuestada está insatisfecha con el nivel de responsabilidad que actualmente tienen en la empresa, tan solo el 13,72% del personal señala estar algo, bastante o muy satisfecho con la responsabilidad asignada.

Tabla 26. Satisfacción con el apoyo de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	2	3,9	3,9	3,9
	Bastante Insatisfecho	27	52,9	52,9	56,9
	Muy insatisfecho	10	19,6	19,6	76,5
	Algo satisfecho	6	11,8	11,8	88,2
	Bastante satisfecho	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

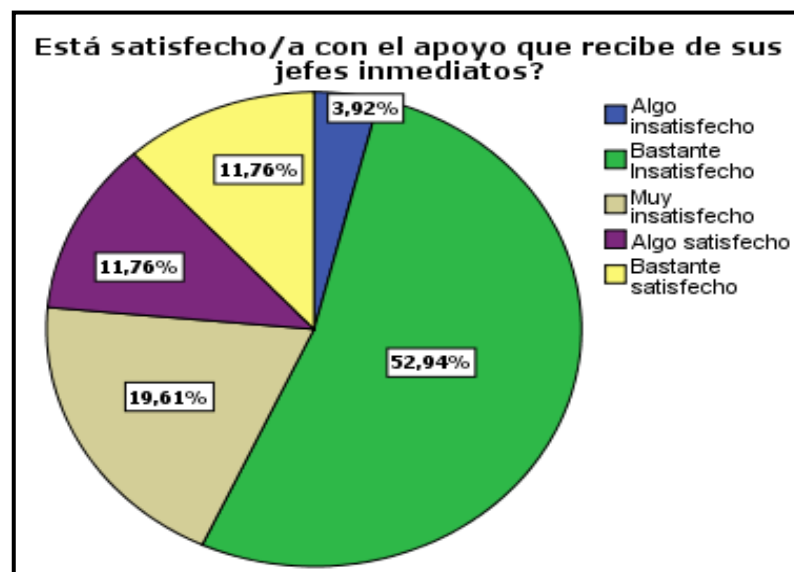


Figura 30. Satisfacción con el apoyo de los superiores
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

El 76,47% de la población encuestada señala que se siente inconforme o insatisfecha con el apoyo que recibe por parte de sus jefes inmediatos, por su parte, el 23,52% manifiesta que está algo y bastante satisfecho con esta aseveración.

Tabla 27. Satisfacción de relaciones con compañeros/as

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	8	15,7	15,7	15,7
	Algo satisfecho	9	17,6	17,6	33,3
	Bastante Satisfecho	15	29,4	29,4	62,7
	Muy satisfecho	19	37,3	37,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia



Figura 31. Satisfacción de relaciones con compañeros/as
 Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

El 84,31% de la población encuestada está satisfecha con las relaciones existentes entre compañeros y compañeras de trabajo, el 15,69% se sienten algo insatisfechos.

Tabla 28. Satisfacción con los medios materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo insatisfecho	5	9,8	9,8	9,8
Bastante Insatisfecho	7	13,7	13,7	23,5
Muy insatisfecho	2	3,9	3,9	27,5
Algo satisfecho	12	23,5	23,5	51,0
Bastante Satisfecho	25	49,0	49,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
 Elaboración propia

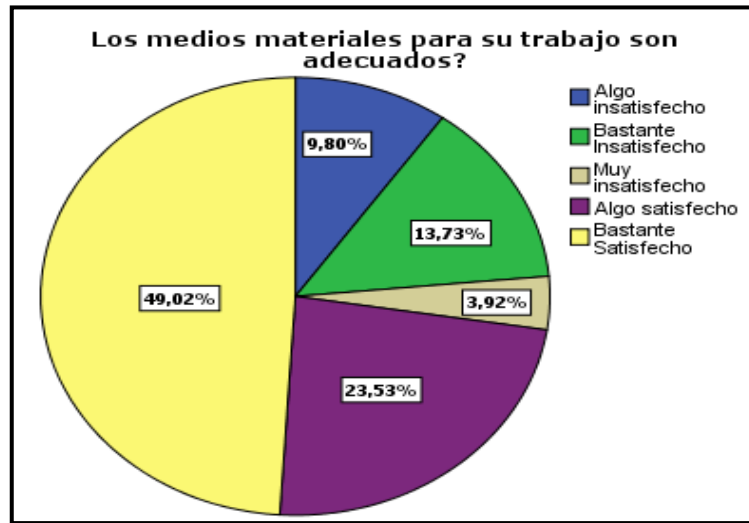


Figura 32. Satisfacción con los medios materiales
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

En relación a los materiales que se proveen para realizar el trabajo de oficina y demás, el 72,55% se sienten satisfechos, mientras que el 27,45% está insatisfecho ante esta interrogante.

Tabla 29. Satisfacción con normas y políticas

Válidos	Algo insatisfecho	2	3,9	3,9	3,9
	Bastante insatisfecho	21	41,2	41,2	45,1
	Muy insatisfecho	24	47,1	47,1	92,2
	Algo satisfecho	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

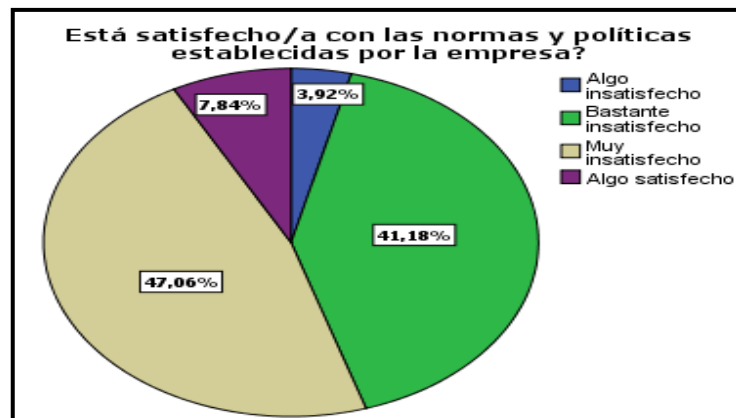


Figura 33. Satisfacción con normas y políticas
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia



En su mayoría, las personas encuestadas muestran su insatisfacción a las normas y políticas establecidas por Comunikt S.A, cabe señalar que esta pregunta estuvo básicamente enfocada a saber qué opinan sobre el reglamento interno vigente en la empresa. Tan sólo el 7,84% se sienten algo satisfechos con esta normativa.

Tabla 30. Porcentajes generales de resultados de encuestas de la empresa Comunikt S.A.

Factores motivadores	Insatisfacción	Satisfacción	Factores higiénicos	Insatisfacción	Satisfacción
Gusto por el trabajo	70,59%	29,41%	Salario	15,7%	84,3%
Crecimiento profesional	96,1%	3,9%	Limpieza e higiene	4%	96%
Cosas que le gustan (desempeño)	80,3%	19,6%	Iluminación, ventilación y espacio físico	21,5%	78,5%
Cantidad de trabajo	90,1%	9,8%	Relaciones con los jefes	17,7%	82,3%
Promoción y ascenso	86,3%	13,7%	Incentivos y premios	3,9%	96,1%
Logros obtenidos	90,2%	9,8%	Seguridad – estabilidad	78,4%	21,6%
Nivel de responsabilidad	86,2%	13,8%	Apoyo de jefes inmediatos	76,4%	23,6%
			Relaciones con compañeros	15,7%	84,3%
			Medios materiales	27,4%	72,6%
			Políticas y normas	92,2%	7,8%

Fuente: estudio de campo
Elaboración propia



Figura 34. Niveles críticos de satisfacción
Fuente: estudio de campo
Elaboración propia

Los resultados generales de la encuesta realizada al personal de Komunikt S.A. a fin de determinar el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa, conforme se evidencia en la tabla No. 30 y figura 34 dan muestra que existen factores como los incentivos y premios, la limpieza e higiene, salario, las relaciones con compañeros y jefes, iluminación, ventilación, medios físicos y medios materiales en los cuales la satisfacción laboral alcanza porcentajes altos, lo que implica que las personas se encuentran a gusto con los ítems señalados, no obstante, factores como el gusto por el trabajo, la seguridad, estabilidad, promoción, ascenso, logros, políticas y crecimiento profesional presentan porcentajes mínimos de satisfacción.

Los resultados señalados al asociarlos con la teoría de necesidades desarrollada por Abraham Maslow (1954 – 1975), da cuenta que los trabajadores de Komunikt se sienten satisfechos en ciertas necesidades de amor y sentido de pertenencia, no obstante en las necesidades de estima como la autonomía, logros y reconocimiento están notablemente insatisfechos.



Por otro lado, conforme la teoría bifactorial desarrollada por Herzberg, Mausaner y Snyderman en 1959, se puede evidenciar que los trabajadores de Comunikt S.A se sienten bastante satisfechos con respecto a los factores higiénicos, es decir aquellos que tienen relación con el entorno, con las condiciones y con el ambiente de trabajo. Su presencia en mayor o menor grado propicia la aparición de más o menos insatisfacción” (Acosta, 2008: 106), mientras que muestran total descontento frente a los factores motivadores, aquellos que hacen referencia al contenido del trabajo, a la tarea en sí “estos elementos actúan como factores de satisfacción, es decir, son motivadores del comportamiento de cara a la tarea” (Acosta, 2008: 108).

Los resultados evidenciados dan la pauta para fortalecer aquellos factores higiénicos que no han alcanzado total grado de satisfacción y para implementar medidas que permitan desarrollar los factores motivadores a fin de mejorar la satisfacción laboral y mitigar la rotación de personal.

4.1.2. Correlación entre la satisfacción laboral y rotación de personal

Las hipótesis planteadas por autores como Brayfield y Crockett (1955), Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957), Vroom (1964) y Porter y Steers (1973), citados en Chiang et al (2010), sostienen que las personas que permanecen en una empresa u organización son aquellas que están satisfechas, mientras que aquellas que están insatisfechas tienden a buscar otro empleo y cambiarse apenas encuentran la oportunidad.



Vroom (1964), citado por Chiang y otros (2010), en los resultados de sus estudios demostró que existe una correlación positiva³ “entre la satisfacción con el empleo y su estabilidad y permanencia en el mismo” (Chiang & otros, 2010: 215). Así mismo, mostró que las organizaciones que presentan menores niveles de satisfacción laboral son aquellas que presentan mayores índices de rotación.

Trabajos como los de Porter y Steers (1973), citados por Chiang et al 2010 demostraron que existe una correlación negativa⁴ entre ambas variables, lo que implica que al incrementarse la satisfacción laboral se reduce la rotación de personal.

A fin de analizar la correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa Comunikt S.A. se tomaron los datos que se obtuvieron tanto de la encuesta para determinar la satisfacción laboral como de la encuesta aplicada a las personas que dejan la empresa.

Tabla 31. Datos empleados para la correlación entre la insatisfacción laboral y las causas de la rotación de personal

	Rotación	Satisfacción
Gusto por el trabajo	8	36
Salario	4	8
Relación superiores	2	9
Relación compañeros	2	8
Crecimiento profesional	10	49
Cantidad de trabajo	7	46
Políticas y normas	10	47
Falta de incentivos	1	2

**Fuente: estudio de campo
Elaboración propia**

³ La correlación es positiva o directa si ambas variables tienden a aumentar juntas o a disminuir juntas (Stassen, K, 2006:28)

⁴ Correlación negativa o inversa se evidencia cuando una variable tiende a aumentar cuando la otra disminuye

Tabla 32. Cálculo de correlación entre satisfacción y rotación

	Rotación	Falta de satisfacción
Rotación	1	
Falta de satisfacción	0,954147272	1

Elaboración propia

Los datos precedentes muestran que la correlación entre la satisfacción laboral es positiva y/o directa, lo que quiere decir que ambas variables tienen tendencia a incrementarse o disminuir en forma conjunta.

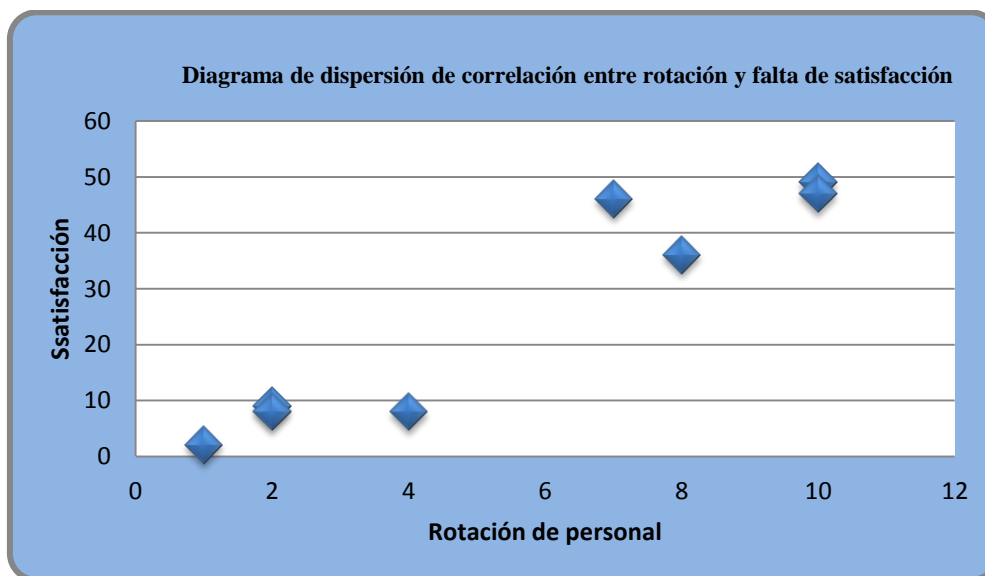


Figura 35. Correlación de variables
Elaboración propia



4.1.3. Propuesta para mejorar la satisfacción laboral

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de Comunikt S.A arroja que las personas se encuentran insatisfechas a nivel general, no obstante muestran mayor descontento en aquellos factores que tienen que ver con el trabajo en sí mismo. En este sentido, la propuesta que se plantea es en base a la teoría desarrollada por Robbins (1998), quien señala que las variables que determinan la satisfacción laboral son “un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores” (Robbins, 1998: 36).

4.1.3.1. Trabajo intelectualmente estimulante

Desde la perspectiva de Robbins (1998), los colaboradores prefieren puestos donde puedan emplear sus capacidades, habilidades, puestos donde se brinde diversidad de trabajos, libertad y retroalimentación sobre la labor realizada, características que según el mismo autor hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Con el fin de tomar medidas para alcanzar un trabajo intelectualmente estimulante es indispensable en primera instancia, identificar las características del puesto, es decir, analizar cuáles son los factores del trabajo en sí mismo con los que el personal de Comunikt S.A está insatisfecho para esto se recomienda utilizar el modelo desarrollado por Richard Hackman y Oldhman (1975), citados en Atalaya (1999), cuyo modelo pretende analizar la medida en la que los trabajadores aplican sus habilidades y talentos en las tareas cotidianas; la identidad de la tarea, que consiste en identificar si la labor realizada es desde inicio a fin o si requiere de la ayuda de otras personas para terminarla; la significación de



la tarea, que busca establecer la incidencia que podrían tener las tareas que realizan actualmente los funcionarios en su futuro laboral; la autonomía, que busca mediar la libertad e independencia que tiene en el momento de realizar sus tareas y finalmente la retroalimentación, que mide la efectividad del trabajador en sus funciones, la misma que podría recibirse desde sus compañeros o jefes inmediatos (Atalaya, 1999).

Para determinar las características del puesto se diseñó un cuestionario basado en el modelo desarrollado por Richard Hackman y Oldhman (1975), el mismo que se puede evidenciar en el (ANEXO 3).

En base a los resultados que se determine del cuestionario señalado anteriormente, se podrán tomar medidas para lograr que el trabajo sea intelectualmente estimulante, partiendo de las siguientes premisas: Cuanto mayor sea la diversidad de funciones de un trabajador, menos aburrido será, en este punto es preciso tomar las palabras de Robbins (2008), quien señala que “los puestos que tiene pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción”. (Robbins, 1998: 36).

4.1.3.1. Recompensas equitativas

El segundo postulado de Robbins (1998), hace alusión a las recompensas equitativas como segundo factor determinante para alcanzar la satisfacción laboral en una organización, bajo esta premisa se propone un sistema de recompensas, que asegure una remuneración justa, motive el entusiasmo del personal al ver que el esfuerzo realizado es recompensado y finalmente que conduzca a una remuneración justa pero no excesiva.



La empresa puede implementar tanto los incentivos materiales vistos como compensaciones tangibles (salarios, bienes y servicios) susceptibles de una valoración monetaria inmediata (Blanch, 2003:199) o incentivos no materiales, es decir aquellos que estimulan en el trabajador su sensibilidad y emociones. No obstante previo a aplicar un sistema de recompensas justas, se torna imprescindible realizar un análisis que permita aplicar en forma objetiva los incentivos propuestos conforme consta en la tabla 33.

Tabla 33. Propuesta de incentivos materiales y no materiales

Incentivos materiales	Incentivos no materiales
Bono basado en la productividad (ventas)	Promover el otorgamiento de elogios, reconocimiento público y/o carta de felicitación cuando un trabajador alcanzó buena productividad, tuvo buen desempeño o en su defecto se recuerde la fecha de cumpleaños, santo, etc.
Bono por antigüedad (Elaborar un plan de carrera que inicie desde el cargo más bajo, pero que permita que los trabajadores en base al desempeño, capacitación, experiencia y antigüedad puedan ascender, lo que traerá consigo incremento de salario, mayor responsabilidad, adquirir un trabajo intelectualmente estimulante, un mejor nivel de vida, mayor satisfacción y por ende ganas de permanecer en la empresa.	Establecer jornadas sociales – deportivas, donde los trabajadores puedan contar con un momento ameno de relax, hecho que a la vez permitirá compartir con las personas que usualmente no lo hace. Este tipo de jornadas planificadas estratégicamente permitirá alcanzar mayor camaradería y un trabajo en unión con el equipo.
Implementar un plan de capacitación para los trabajadores de Comunikt, plan que debe ser elaborado en base a las necesidades reales que requiere el cargo y la persona.	Otorgar flexibilidad en los permisos que otorga la empresa, partiendo de la premisa que las personas que requieren autorización de horas libres es porque en realidad lo necesitan, al ser flexibles en este sentido las personas se sentirán agradecidas y serán recíprocas por la ayuda que reciben.

Elaboración propia



4.1.3.3. Condiciones favorables de trabajo

Al hablar de condiciones favorables de trabajo en esta investigación se hace alusión a los medios físicos, tecnológicos, de higiene y seguridad. Se observó anteriormente que la satisfacción laboral engloba un conjunto de factores, es por este motivo que el medio físico en el que se desenvuelven los trabajadores, los materiales que utilizan en su trabajo diario, la tecnología e infraestructura son de suma importancia pues la idea no es que las personas se adapten a los puestos de trabajo sino que los puestos se adapten a las personas, para lo cual se debe realizar una serie de pasos con el fin de identificar los componentes del puesto y de esta forma corregir y mitigar la brecha entre el puesto de trabajo y el trabajador. Los pasos sugeridos a seguir son aquellos propuestos por Herranz y Arnáiz (2009).

4.1.3.3.1. Enumeración de las tareas laborales

Se debe desarrollar una lista del conjunto de las tareas que conforman el puesto de trabajo que es objeto a ser analizado para así poder tener elementos que permitan responder a la pregunta ¿Qué hace el trabajador? Para poder detectar las tareas esenciales, objetivos a ser ajustados se debe realizar una valoración de carácter tipo cuantitativa y cualitativa. También se debe especificar las tareas si son esenciales o no por lo cual se debe analizar el tiempo que se requiere, número de trabajadores disponibles, niveles de experiencia e impactos de no realizar la tarea lo cual se evidencia en la figura No. 36.

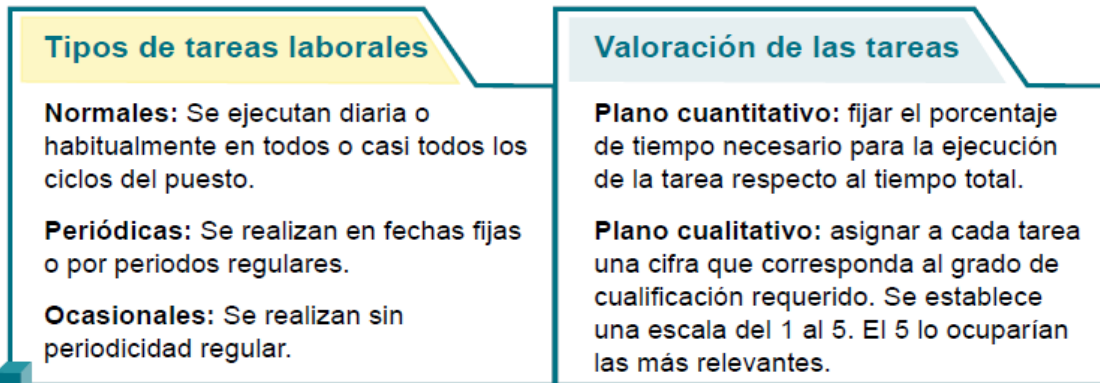


Figura 36. Enumeración de tareas laborales
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

4.1.3.3.2. Especificar el equipo de trabajo en sentido amplio

Se debe enumerar al mobiliario, máquinas, equipos, herramientas, etc. Para poder responder a la interrogante ¿Cómo y con qué se hace? en cada una de las tareas. Es evidente que los equipos de trabajo deben detectar las demandas físicas, sensoriales y cognitivas requeridas para cada tarea, por lo que es importante enumerar las características relevantes de cada equipo usado el cual se muestra en la figura No. 37.

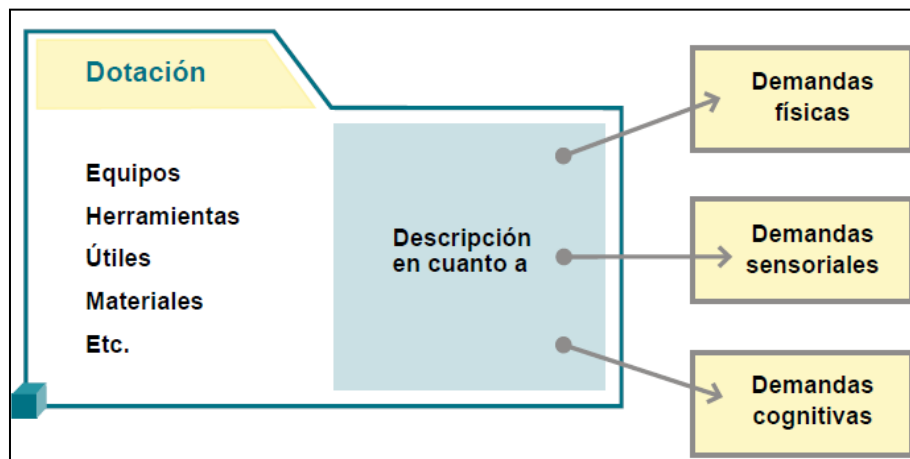


Figura 37. Especificación del equipo de trabajo en sentido amplio
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

4.1.3.3.3. Identificar las demandas requeridas para la realización de las tareas.

Se debe determinar las respectivas demandas físicas, sensoriales, cognitivas que se requieren en cada tarea de trabajo. Por lo cual los requisitos abarcan al rango de capacidades humanas más relevantes en el desarrollo de la actividad laboral se exponen en la figura No. 38.

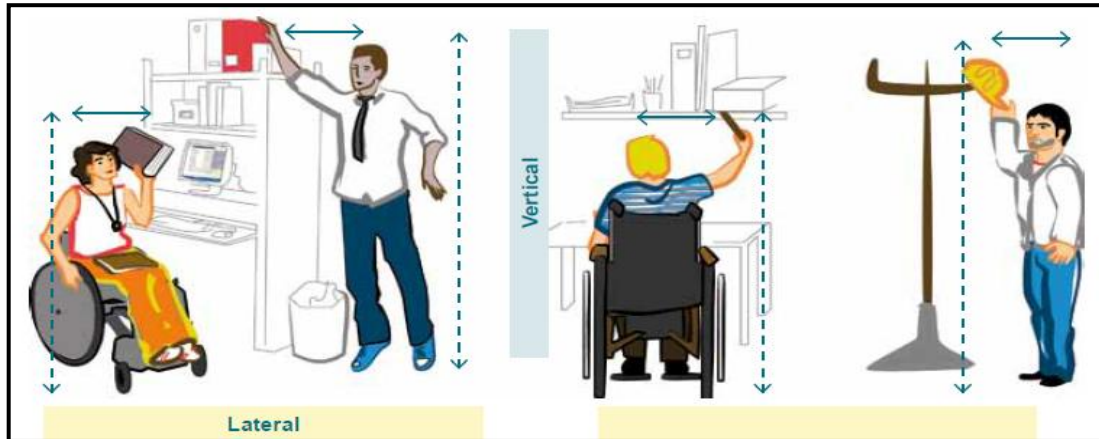


Figura 38. Demandas requeridas para la realización de las tareas
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

A continuación en las figuras 39, 40, 41 y 42 se van a exponer las respectivas demandas de tipo físico, visuales, auditivas, sociales, cognitivas y de comunicación.

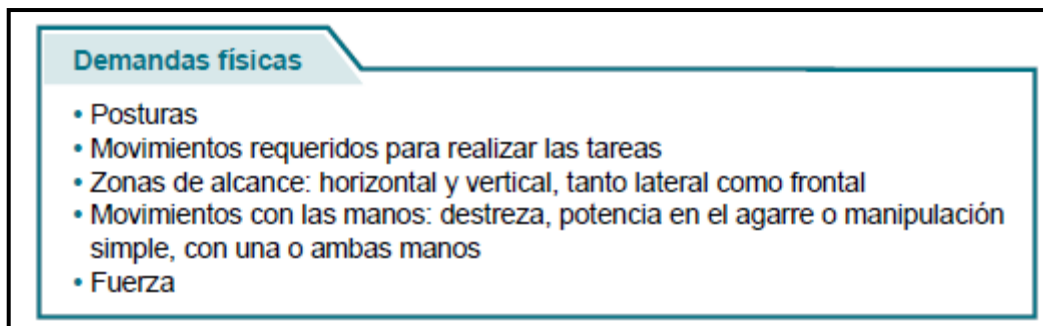


Figura 39. Demandas físicas para la realización de tareas
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

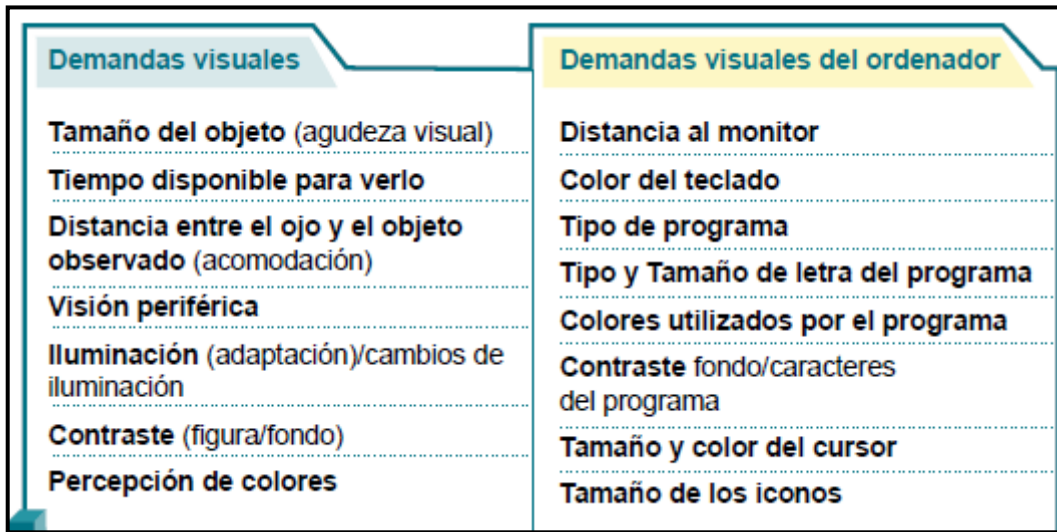


Figura 40. Demandas visuales para la realización de tareas.
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

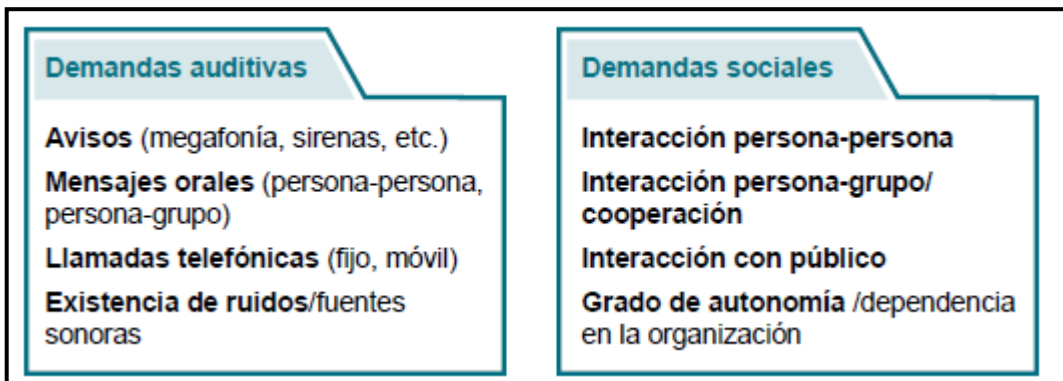


Figura 41. Demandas auditivas y sociales
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia



Figura 42. Demandas cognitivas y de comunicación
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia



4.1.3.3.4. Entorno de trabajo

Se debe hacer referencia a las características sobre el entorno ambiental para ser considerados en el área de prevención, seguridad para ser adaptado en los puestos de trabajo. También se debe citar a los atributos del entorno del trabajo tales como el aire, niveles de temperatura, humedad, agentes contaminantes, presencia de ruido, vibración y características de iluminación.

Para la adaptabilidad de los puestos de trabajo de personas que presentan diversidad funcional se debe considerar algunas observaciones concretas en base a las características del trabajador. De tal forma las personas que poseen problemas cardiovasculares, renales son sensibles a los excesos de temperatura.

Las condiciones de iluminación son importantes en las personas que presentan diversidad funcional o auditiva requieren de una auto observación con la finalidad de poder mejorar los niveles de comodidad, seguridad y eficacia en su desempeño laboral. Las propuestas que generan los trabajadores contribuyen a generar cambios, por lo cual los principales apartados se muestran en la figura No. 43 en los que se debe recoger información son:

Generalidades

- **Diagnóstico y pronóstico** (temporal, progresivo, cíclico)
- **Condición de salud general:** problemas cardíacos, respiratorios (Ej. alergias), crisis epilépticas, etc.
- **Mano dominante** o utiliza una sola mano.
- **¿Conduce?** ¿Usa transporte público?
- **Anteriores trabajos,** ¿utilizó productos de apoyo? (descripción)
- **Usa productos de apoyo** en otras esferas de su vida. ¿Cuáles?
- **Su capacidad relacionada con el uso del edificio:** fichar, desplazarse, reunirse, beber, comer, usar el aseo e incluso darse una ducha si es el caso.

Figura 43. Generalidad del entorno de trabajo
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia

La figura 44 expone las respectivas capacidades físicas y sensibilidad del entorno de trabajo.

Capacidades físicas y sensibilidad

- En la evaluación del movimiento tanto de miembros superiores como de todo el cuerpo:
 - **Precisión**
 - **Amplitud**
 - **Fuerza**
 - **Resistencia**
- Factores que interfieren en los movimientos intencionados: incoordinación, temblor, reflejos patológicos y reacciones asociadas
- Capacidad de cambiar de postura o de mantenerla
- Medidas antropométricas (dimensiones) y alcance cómodo y máximo
- Utiliza productos de apoyo para la movilidad u otras actividades relacionadas con la función motora
- Sensibilidad
 - **Tacto**
 - **Presión**
 - **Temperatura**
 - **Dolor**
 - **Propiocepción**

Figura 44. Capacidades físicas y sensibilidad del entorno de trabajo
Fuente: CEAPAT 2009, Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia



En lo que respecta a seguridad y salud ocupacional, en la actualidad la empresa Comunikt S.A está implementando todo lo dispuesto por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante Resolución C.D. 333⁵ a fin de proveer un ambiente saludable y seguro a los trabajadores y de esta forma coadyuvar a la excelencia organizacional. Como parte de esta resolución se han aplicado formularios que permiten realizar inspecciones mensuales de las instalaciones de extintores, inspección de comedores, baños, bodega, botiquín, equipos de protección personal, ventanas, lámparas, techos, entre otros. (ANEXO 4).

⁵ Para ver resolución ingresar a: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/806ae8da-b636-47df-bc09-dbb9b4da4c3e>



5. Conclusiones

Al igual que el trabajo constituye una necesidad humana imperante para su supervivencia, los seres humanos constituyen el eje principal de las organizaciones para alcanzar el éxito, pues gracias a ellos se consigue la innovación de servicios, productos, celeridad de respuestas, en fin mantenerse a la vanguardia. Es por este motivo que las empresas de éxito se preocupan cada vez y con mayor intensidad por el bienestar de sus colaboradores a fin de obtener su satisfacción y por ende mayor productividad y desempeño, hecho que no implica que existan empresas que aún ven a las personas únicamente como recursos y no como sujetos individuales con expectativas diferentes.

Al analizar la rotación de personal en la empresa Comunikt se ha determinado que ésta es alta, determinándose además que los puestos que presentan mayor rotación son los de ejecutivos y ejecutivas de ventas, seguidos por call center, canal negocios, vendedores y vendedoras externas y puestos administrativos. Así mismo se evidenció que la ciudad que mayor porcentaje de rotación presenta es Ambato, factor que obedece a que la mayor población de trabajadores se encuentra en esa ciudad, seguido por Latacunga, Quito y Riobamba.

El 84,3% de la rotación de personal evidenciada en Comunikt S.A. corresponde a personas que renunciaron voluntariamente y tan solo el 15,7% obedece a desvinculaciones por decisión de la empresa. De este total, el 19,6% abandona Comunikt S.A por las pocas oportunidades de crecimiento profesional y por las políticas y normas internas de trabajo, respectivamente. El 15,7% renuncia por cambiarse de trabajo y el 13,7% por la cantidad de trabajo que tiene. Hay otros factores que también sugieren el abandono de la empresa



como el mal clima laboral, falta de capacitación, incentivos, inconformidad con el salario y la mala relación con compañeros y superiores. No obstante, las principales razones, como se manifestó anteriormente son las pocas oportunidades de crecimiento profesional y las políticas y normas internas de trabajo, datos que servirán como eje para realizar una propuesta que permita mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

El 82,35% de personas que renunciaron durante el período mayo – octubre 2014, durante el tiempo que permanecieron en la empresa tuvieron un desempeño bueno, muy bueno y excelente, estos resultados muestran claramente que la empresa está perdiendo personal valioso e irremplazable en algunos casos, además, los costos en los que incurre la empresa se ven claramente reflejados sobre todo en la poca satisfacción que sienten los clientes externos al aplicar la retroalimentación con el sistema de calificación implementado, todos estos acontecimientos debido a factores internos que no han sido debidamente analizados por la organización.

Se distingue claramente que existe poca satisfacción laboral por parte de los trabajadores de la empresa Comunikt S.A., no obstante, los factores motivadores, es decir aquellos que están directamente relacionados con el trabajo en sí, son aquellos que presentan mayores niveles de insatisfacción, tal es el caso del gusto por el trabajo, crecimiento profesional, cantidad de trabajo, promoción y ascenso, logros y nivel de responsabilidad, son factores que alcanzan índices preocupantes de insatisfacción. En el caso de los factores higiénicos se nota mayor aceptación y satisfacción por parte de los trabajadores, sin embargo, la seguridad y estabilidad, el apoyo de los jefes inmediatos y las políticas y normas internas de trabajo son factores que causan mucha insatisfacción en el personal.



Finalmente, se puede mencionar que diversos estudios han demostrado que existen diferentes tipos de correlaciones entre la insatisfacción laboral y la rotación de personal, en lo que se refiere al tema de este estudio, se determinó que existe una correlación directa entre la falta de satisfacción del personal de Comunikt y la rotación que se evidencia en la misma. En este sentido, se evidenció que a mayor insatisfacción mayor rotación de personal, o en su defecto, a menor insatisfacción menor rotación de personal.



6. Recomendaciones

Una vez determinada la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa Comunikt S.A., se torna imperante la necesidad de establecer medidas que permitan solucionar o al menos mitigar el problema por el que atraviesa la empresa. En este sentido las recomendaciones que se podrían sugerir son las siguientes:

Implementar la propuesta sugerida en el capítulo IV de ésta investigación, la misma que ha sido planteada, en pro de fortalecer los factores motivacionales, los mismos que son aquellos que presentan mayores deficiencias, para lo cual se recomienda aplicar el modelo desarrollado por Richard Hackman y Oldhman (1975), citados en Atalaya (1999), cuyo modelo pretende analizar la medida en la que los trabajadores aplican sus habilidades y talentos en las tareas cotidianas; la identidad de la tarea, la significación de la tarea la autonomía y la retroalimentación, factores que una vez identificados servirán para tomar otras medidas alternas que permitan fortalecer aún más la satisfacción del personal.

Implementar incentivos materiales y no materiales a fin de estimular en el trabajador su sensibilidad y emociones, partiendo de un análisis previo que permita otorgar recompensas justas en base a estudios técnicos objetivos.

Analizar la posibilidad de promover la formación y desarrollo del personal a través del diseño de planes de desarrollo profesional con lo cual el empleado tiene una percepción de que la empresa se preocupa por el futuro, es importante que los jefes inmediatos hagan reuniones con los miembros del equipo para debatir sobre las percepciones del trabajo, del futuro y del respectivo entorno laboral.



BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., (2008). Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. Madrid: ESIS.
- Atalaya, M. (1999), Satisfacción laboral y productividad, recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Blanch, J. (2003). Teoría de las relaciones laborales. España: UOC
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogotá - Colombia: Ecoe.
- Chiavenato Idalberto, (2001). Administración de recursos humanos. México: Mac Graw Hill.
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios editoriales.
- Chinchilla, N., (1991). Compromiso organizativo y rotación. Madrid: IESE consultado el 25 de mayo de 2015 en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
- Dessler. G., Administración de Personal, Pearson Prentice Hall, Sexta Edición, México, 2000.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: Mc Graw Hill.



- Galaz, J. (2002). “La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal”, en *Perfiles Educativos*, año/vol. XXIV, número 096, pp. 47-72, en <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=galazfontes>, consultado 10 de octubre de 2014.
- García Garrido, S. (2010). *La contratación del mantenimiento industrial: Procesos de externalización, contratos y empresas de mantenimiento*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Lacalle, G., Caldas, M. E., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Compartida*. Edítex.
- Martínez, M. (2010). *Hacia un nuevo modelo de organización del trabajo ¿cambio radical o moda pasada? El colegio de México*.
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales (UF0520)*. IC.
- Portillo, M. (2009). *Las personas y las organizaciones*. El cid editor.
- Rivero Amador, S. (2008). *La gestión del conocimiento y el factor humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. El cid editor.
- Robbins, Stephen (1998), *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Senplades Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013
- Stassen, K., (2006). *Psicología del desarrollo: infancia y adolescencia*. España: Panamericana S.A.
- Silva Otero, A., & Mata de Grossi, M. (2005). *La llamada Revolución Industrial*. Caracas: Texto.



—Tamayo Contreras, P. (2008). Modelos teóricos e investigaciones sobre rotación de personal. México: Publicaciones administrativas.

—Urcola Tellería, J. L. (2011). La Revolución pendiente. Las personas en el centro del as organizaciones. Madrid: Esic.

—Zapata Domínguez , A., Murillo Vargas, G., & Martínez Crespo, J. (2006). Organización y Management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali - Colombia: Univalle.



ANEXOS



ANEXO 1.

Cuestionario de Satisfacción Laboral

Diseñado en base al cuestionario S20/23 realizado por J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Cargo _____
Sexo _____
Edad _____
Ciudad _____

Habitualmente nuestro trabajo nos causa satisfacción (bienestar) o nos produce insatisfacción (malestar) en algún grado.

Por favor marque con una (X) las alternativas que se encuentran en cada pregunta, conforme el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Cada pregunta debe contener una sola respuesta (X)

1. Le gusta su trabajo

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

2. Está satisfecho/a con las posibilidades de crecimiento profesional que le ofrece Comunikt?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

3. Está satisfecho/a con su trabajo porque le permite hacer cosas que le gustan?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

4. Su salario le satisface

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

5. Está satisfecho/a con la cantidad de trabajo que le exigen

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy



6. La limpieza e higiene de su lugar de trabajo es buena?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

7. La iluminación, ventilación y temperatura de su lugar de trabajo están bien reguladas?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

8. Está satisfecho/a con las oportunidades de promoción y ascenso que le ofrece Comunikt?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

9. Está satisfecho/a con los logros que ha obtenido en la empresa

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

10. La relación con sus jefes es satisfactoria

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

11. Se siente satisfecho/a con la seguridad - estabilidad ofrecida por Comunikt?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

12. Está satisfecho/a con los incentivos y premios que le ofrece Comunikt

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

13. Está satisfecho con el nivel de responsabilidad que tiene actualmente en Comunikt?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

14. Está satisfecho/a con el apoyo que recibe de sus jefes inmediatos?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy



15. Está satisfecho/a con las relaciones con sus compañeros/as.

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

16. Los medios materiales que tiene para hacer su trabajo son adecuados y satisfactorios

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

17. Está satisfecho/a con las normas y políticas establecidas por Comunikt?

Insatisfecho				Satisfecho		
Algo	Bastante	Muy	Indiferente	Algo	Bastante	Muy

Si tienen alguna observación y/o sugerencia que se podría implementar en su lugar de trabajo para que éste sea de mayor agrado y satisfacción colocarlo en la parte inferior.

Observaciones y sugerencias

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración



ANEXO 2

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre
Cargo
Sueldo
Ciudad
Tiempo en el puesto de trabajo

Motivo de desvinculación

Renuncia voluntaria

Liquidación

Razón _____

Desempeño del trabajador durante su desempeño según el jefe inmediato

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Razón por la que se retira de la empresa

Otro empleo

Inconformidad con el salario

Mala relación con sus jefes

Mala relación con sus compañeros

Pocas oportunidades de crecimiento profesional

Cantidad excesiva de trabajo

Mala infraestructura en su puesto de trabajo

Políticas y normas internas de trabajo

Falta de capacitación

Falta de incentivos

Mal clima laboral



ANEXO 3

Cuestionario para determinar las características del puesto de trabajo de la empresa Comunikt S.A.

Valore, entre 1 y 7, su “puesto de trabajo”

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿En qué grado el cargo que usted desempeña requiere de la aplicación de habilidades y talento que usted posee?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

Qué grado de autonomía tiene la labor que usted realiza? Es decir, ¿en qué medida se le permite decidir por usted mismo el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿En qué medida realiza una labor completa? Es decir, ¿las tareas que realiza para la oficina tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo general, que tiene que ser terminado por otras personas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿Cuánta variedad hay en su trabajo? Es decir, ¿En qué medida las tareas que realiza requieren que haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿En qué medida su jefe inmediato le informa acerca de si está realizando bien o mal su trabajo?



1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿En qué medida sus compañeros le informan acerca de si está realizando bien o mal su trabajo?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Nada Muy poco Poco Moderadamente Bastante Mucho Muchísimo

¿En qué medida la realización de las tareas le da información acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien, aparte de cualquier otra información proveniente de sus compañeros o jefes inmediatos?



SEGURIDAD INDUSTRIAL INSPECCION DE EXTINTORES

Comunikt más			RESPONSABLE INSPECCION:.....						FECHA: MES.....DIA.....AÑO.....								
No. de Extintor	TIPO DE EXTINTOR	UBICACIÓN	FECHA DE CADUCIDAD	PRESION		SELLO GARANTIA		MANOMETRO		RECIPIENTE		MANLJA		MANGUERA		PINTURA	SEÑALIZACION Y DEMARCACION
				B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M		
OBSERVACIONES:																	

.....

FIRMA DE RESPONSABLE



		INSPECCION DEL USO DE ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL			
RESPONSABLE:			FECHA:		
NOMBRE	CARGO	ELEMENTO DE PROTECCION			OBSERVACIONES
		GU.	GA.	MAS.	

.....

FIRMA DE RESPONSABLE



Comunikt más		INSPECCIÓN DE INSTALACIONES Y OFICINAS					
Responsable:		Área:					
Fecha:							
Descripción	Cumple		Estado	Acción Correctiva	Responsable de Acción	Fecha de acción	Verificación
	SI	NO					
Las paredes están en buen estado.							
Las ventanas, techos están limpias y en buen estado							
El lámparas de iluminación son suficientes y están en buen estado							
Los ventiladores se encuentran en buen estado.							
Las instalaciones eléctricas e iluminación se encuentran con un adecuado mantenimiento.							
SUELOS Y PASILLOS							
Los suelos están limpios, secos, sin desperdicios ni material innecesario							
Están las vías de circulación de personas diferenciadas, señalizadas, limpias, ordenadas, seguras.							
EQUIPOS Y MATERIALES							
Los computadores se encuentran limpios y buen estado.							
Las herramientas eléctricas tienen sus cables y conexiones en buen estado.							
Existe un mantenimiento preventivo periódico a los equipos de computo							
ORDEN Y LIMPIEZA PUESTOS DE TRABAJO							
Existen Recolectores de basura en el área de trabajo.							
Existen suficientes archivadores para guardar la documentación.							
Los escritorios se encuentran ordenados y limpios con suficiente espacio para la realización del trabajo.							
Los escritorios y sillas se hallan en buen estado y limpios							
SEGURIDAD Y SALUD GENERAL							
Las señales de seguridad están visibles y correctamente distribuidas							
Las vías de evacuación están debidamente señalizadas							
Se mantienen posturas ergonómicas adecuadas dentro de los lugares de trabajo.							

.....

FIRMA DE RESPONSABLE



FORMATO DE INSPECCION BOTIQUINES DE PRIMEROS AUXILIOS

CENTRO DE TRABAJO:					AREA:			
RESPONSABLE DE INSPECCION:					RESP. DE BOTIQUIN:			
FECHA DE INSPECCION:								
	DESCRIPCION	SI	NO	N/A	ESTADO	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE DE ACCION	FECHA DE ACCION
1	GASAS							
2	ALGODÓN							
3	VENDA DE GASA							
4	VENDA ELASTICA							
5	CURITAS							
6	ESPARADRAPO							
7	ALCOHOL							
8	SUERO FISIOLOGICO							
9	GUANTES							
10	CREMA PARA QUEMADURAS							
11	APLICADORES							
Observaciones:								
RESPONSABLES NOMBRE		CARGO		FIRMA				