



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Previo a la obtención del título de PSICÓLOGO (A) en:

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy’s del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013”

AUTOR:

DANNI JOHANNA BARRE AVEIGA

TUTOR:

PSI. IND. NARCISA VERDESOTO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2014

PENSAMIENTO

¿Qué es lo peor que pasa por la mente de un empleado, cuando realiza su trabajo bien, cuando se presenta puntual, cuando cumple con fechas, cuando colabora y se esmera en las funciones que se le han encomendado?, pareciera que no tiene nada de qué preocuparse, sin embargo si no estamos atentos con este personal, si nos descuidamos y confiamos que siempre será así, podríamos estarlo perdiendo, porque esa persona en algún momento esperará obtener algo que lo incentive a mantenerse o ser mejor trabajador.

El colaborador desde nuestra posición de Psicólogos Industriales es nuestro cliente y debemos darle una excelente calidad de servicio, hacerles sentir que su trabajo es efectivo y sobre todo que es apreciado.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autora de los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación; por lo tanto se reserve toda confidencialidad y reproducción de este contenido.

Firma: _____

DANNI JOHANNA BARRE AVEIGA

C.I.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco este trabajo de investigación a mis padres quienes siempre me brindaron su apoyo moral, a mi tutora quien me supo guiar y enseñar sobre mi tesis y finalmente a una persona muy especial en mi vida que con sus conocimientos y experiencia de manera desinteresada me compartió para el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA.

A mi madre, quien siempre creyó en mí y me brindó la confianza suficiente para poder desarrollarme como persona, quien me enseñó a independizarme y a valerme por mi misma, quien me dio fuerzas para seguir adelante y no dejarme vencer y sobre todo y lo más importante a quien le debo todo lo que soy.

| ÍNDICE DE CONTENIDO | Pág. |
|--|-------------|
| 1. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 7 |
| 1.2 SATISFACCIÓN LABORAL | 9 |
| 1.2.1 Definiciones de Satisfacción Laboral | 9 |
| 1.2.2 Desarrollo Histórico del estudio de la Satisfacción Laboral..... | 11 |
| 1.2.3 Dimensiones de la Satisfacción Laboral | 14 |
| 1.2.4 Efectos de la Satisfacción laboral | 16 |
| 1.2.5 Teorías y modelos de la Satisfacción Laboral | 23 |
| 1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL | 31 |
| 1.3.1 Definiciones de Rotación de Personal | 32 |
| 1.3.2 Tipos de Rotación de Personal..... | 33 |
| 1.3.3 Causas de Rotación de Personal | 34 |
| 1.3.4 Índices de Rotación de Personal | 36 |
| 1.3.5 Costos de la Rotación de Personal | 37 |
| 1.3.6 Factores que afectan a la Rotación de Personal | 42 |
| 2 METODOLOGÍA..... | 51 |
| 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 51 |
| 2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS..... | 51 |
| 2.2.1 Conceptualización..... | 51 |
| 2.2.2 Operacionalización | 52 |
| 2.3 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS | 53 |
| 2.4 POBLACIÓN | 54 |
| 2.5 MUESTRA..... | 55 |
| 3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 56 |
| 3.1 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS..... | 56 |
| 3.2 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL | 59 |
| 3.3 ENTREVISTAS DE SALIDA | 71 |
| 3.4 ANÁLISIS GLOBAL DE INSTRUMENTOS | 72 |
| 4 CONCLUSIONES..... | 74 |
| 5 RECOMENDACIONES | 76 |
| 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| 7 BIBLIOGRAFÍA..... | 78 |

| | |
|---|-------------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | Pág. |
| Ilustración 1 Características biográficas y contexto organizacional | 22 |

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DE TABLA | Pág. |
| Tabla 1 Edades de los Encuestados Según Sexo | 56 |
| Tabla 2 Índice de Satisfacción por Aspectos..... | 62 |
| Tabla 3 Satisfacción de Personal..... | 70 |

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DE GRÁFICO | Pág. |
| Gráfico 1 Distribución de los Encuestados según Sexo | 57 |
| Gráfico 2 Cargos | 57 |
| Gráfico 3 Experiencias en Farmacias | 58 |
| Gráfico 4 Antigüedad en el Puesto..... | 58 |
| Gráfico 5 Índice de Satisfacción Global | 59 |
| Gráfico 6 Índice de Satisfacción Global Caritas | 60 |
| Gráfico 7 Índice de Satisfacción por Aspectos | 63 |
| Gráfico 8 Compañeros de Trabajo o Colegas | 64 |
| Gráfico 9 Condiciones de Trabajo..... | 65 |
| Gráfico 10 Jefe o Supervisor..... | 66 |
| Gráfico 11 Promoción | 67 |
| Gráfico 12 Retribución | 68 |
| Gráfico 13 Trabajo en Sí | 69 |
| Gráfico 14 Satisfacción de Personal | 70 |
| Gráfico 15 Motivos de Salida | 72 |

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DE ANEXOS | Pág. |
| ANEXO 1 Cuestionario de Satisfacción Laboral | 79 |
| ANEXO 2 Entrevista de Salida..... | 81 |

RESUMEN

Los recursos humanos son de vital importancia para todas las organizaciones, así como también representan el recurso más complejo dentro de la sociedad laboral, debido a las diversas necesidades, aspiraciones (profesionales o económicas), ambientes laborales, entre otros que ellos solicitan, el mismo que al no ser satisfechas comienza a generar negativas para la empresa.

Es por eso que resultó necesario investigar sobre la satisfacción laboral y que aspectos son los que afectaron a la estabilidad laboral de las mismas. Motivo por el cual se realizó un estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal, utilizando una investigación de tipo cualitativo de diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo, para así poder describir los aspectos que intervienen en la satisfacción laboral y los niveles de la rotación de personal.

Gracias a los instrumentos aplicados entre ellos el Cuestionario de Satisfacción Laboral de la Dra. Martha Martínez y de la Entrevista de Salida del Grupo Difare, a una muestra de tipo no probabilística Intencional, me permitió llegar a la conclusión de que las malas relaciones tanto con el jefe inmediato como los colegas, la poca oportunidad para ascender, las malas condiciones de trabajo y los manuales de funciones desactualizados son los aspectos que influyeron de manera negativa en la satisfacción laboral y como resultado provocó la salida de personal, elevando el índice de rotación del mismo.

Como recomendación sugiero planificar un plan de acción que esté encaminado a disminuir o desaparecer los factores que generan insatisfacción, para así finalmente el trabajador pueda sentirse en un ambiente laboral positivo y de bienestar para su óptimo rendimiento.

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores a finales del siglo XXI que más enfrentaron las organizaciones fue mantener a sus trabajadores en la organización, ya que el abandono del trabajo relacionados con la sensación de insatisfacción y asociado a otras condiciones del ambiente, dieron como resultado una pérdida en el desarrollo de la organización y por consiguiente costos y falencias en la consecución de sus objetivos.

Debido a lo anterior la satisfacción se convirtió en una de las preocupaciones de los profesionales de la administración. Este énfasis en el factor humano derivó en un creciente interés por descubrir las causas que pueden influir en la satisfacción laboral, para elaborar planes de acción que fomenten tanto el desarrollo personal de los trabajadores a la par del desarrollo organizacional. Por ello, se considera que las empresas deben invertir en su personal buscando mejorar la satisfacción laboral para disminuir los costos relacionados con la rotación del personal.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento son factores que se traduce en empleados productivos y contribuyen a su permanencia. En esta investigación se considera que la rotación surge de varias instancias que están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral está influida en parte por la manera en que el trabajo consiga la satisfacción o realización de determinadas características que los individuos poseen, en las farmacias pharmacy's. Los cargos de Auxiliar de punto de venta y de servicios generales han tenido un porcentaje alto en la rotación de personal en el último período 2012 – 2013, lo que ha hecho que este fenómeno sea objeto de estudio.

Existe la necesidad de las empresas de descubrir las causas que originan la alta rotación de personal; ya que los costos que éstos generan son mayores, si los índices de rotación son altos y esto es debido al gasto que constituye la selección, capacitación, cobertura de objetivos y la creciente inestabilidad que repercute en la producción y utilidades de la Empresa.

Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con frecuencia y suelen renunciar. Palma (1999, p.25).

“Los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.” (Peiro, 1996)

Algo similar a lo que Peiró expresa, ocurre en las farmacias pharmacy's, ya que en las entrevistas de salida o renuncia de los empleados, expresan que se sienten maltratados por su supervisor, que no existen oportunidades de crecimiento, que no hay una definición de clarificación de las tareas a realizar y que además existe rivalidad entre compañeros de trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las farmacias Pharmacy's, existen seis diferentes tipos de cargos, entre ellos: Administrador, Administrador Jr., Auxiliar de Punto de Venta, Auxiliar de Servicios Generales, Enfermeras y Mensajeros.

Pero en una de las pharmacy's, específicamente las del sector Norte, se ha estado presentando en los dos últimos años un elevado índice de rotación de personal y la duración que tiene el personal que ingresa no es mayor a un año y esto se ve reflejado en dos cargos, Auxiliares de Punto de venta y de Servicios generales.

Se han presentado quejas de parte del personal de estas farmacias, por diversos temas, tales como: oportunidad para ascender, desorden en los horarios de trabajo, poco direccionamiento de las tareas a realizar, malas relaciones con los compañeros de trabajo, llamados de atención sin justificación razonable, ausencia de visitas por parte del jefe zonal, entre otros.

Debido que todos los factores antes mencionados, tienen alguna relación con la insatisfacción laboral, me lleva a formular el siguiente problema de investigación:

¿Cómo incide la satisfacción laboral en la rotación de personal de los Auxiliares de Punto de Venta y Servicios Generales de las pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de enero – agosto de 2013?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas, sea cualquiera el tipo de negocio al cual éstas se dedican. Por consiguiente se debe cuidar minuciosamente todo lo que pueda interrumpir el flujo normal de sus actividades.

La captación y mantenimiento de personal representa para este tipo de organizaciones una necesidad para el aumento de la producción y el crecimiento de la empresa. Sin embargo el aumento de la demanda del servicio y por consiguiente de nuevos auxiliares tanto de punto de venta como de servicios generales en esta organización, se enfrenta a un fuerte fenómeno y es la Rotación de Personal.

Para conocer las variables que intervienen en la Rotación de Personal es necesario identificar cuáles son los factores que influyen y cuál es el impacto que éstos ocasionan, que hace que el colaborador se vea obligado a abandonar su puesto de trabajo.

Por esta razón este estudio de investigación considera de utilidad hacer un abordaje de la Satisfacción laboral, para saber si ésta, tiene o no relación directa con la rotación de personal y a partir de los resultados que se obtengan poder proponer planes de acción que logren disminuir los índices de rotación, aumentar la satisfacción y elevar la productividad de la organización.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal de los Auxiliares de Punto de Venta y Servicios Generales de las pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil.

- **Objetivo Especifico**

- Establecer el nivel de satisfacción laboral de los Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las pharmacy`s del Norte.
- Analizar los aspectos de la satisfacción laboral que estén influyendo de manera negativa en el personal.
- Identificar los niveles de rotación y la rotación probable, en los diferentes puntos de venta de las pharmacy`s del Norte.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las pharmacy's del Norte?

¿Qué aspectos de la satisfacción laboral influyen negativamente en el personal?

¿Cuáles son los niveles de rotación de personal que se evidencian y la rotación a futuro en los cargos de Auxiliares de Punto de Venta y Servicios Generales de las pharmacy's del Norte?

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad, las organizaciones participan en un mercado dinámico que les exigen nuevas habilidades y competencias en conjunto con una oferta de sueldos y prestaciones cada vez más atractivas.

Sin embargo, aun en esta dinámica, algunas empresas se apartan de los buenos usos y costumbres para atraer al personal que necesitan y desarrollan prácticas como “Cazatalentos”. Esto deriva en que las organizaciones deben concentrarse no solo en desarrollar y atraer el mejor talento humano sino además, en retenerlo dentro de la organización.

Debido a la importancia que reviste este último punto, el presente estudio desea establecer la relación existente entre la satisfacción laboral y rotación de personal, debido a la problemática que se está presentando en las farmacias. El personal no dura más de un año en su puesto de trabajo y esto se ha evidenciado en la inflación del índice de rotación de personal de los dos últimos años.

Existen estudios realizados en Ecuador en relación a la satisfacción laboral y rotación de personal, pero de una manera separada.

Recientemente en el 2011, se elaboró un estudio del estrés y la satisfacción laboral en los trabajadores agrícolas de la hacienda “El Carmen” en la provincia del Oro; del cual llegaron a la conclusión de que los motivos que estaban incidiendo en la insatisfacción de los colaboradores, eran las deficientes condiciones de trabajo físico y psicosociales en el que desarrollaban su actividad laboral. Elaboraron una propuesta estratégica de intervención y prevención para contribuir a disminuir las situaciones estresantes, mejorar la satisfacción y calidad de vida laboral¹.

¹ Dr. Carlos Santiago Mendoza Murillo, Milagro2011 (Estudio del Estrés y la Satisfacción laboral en los trabajadores Agrícolas de la Hacienda El Carmen ubicada en Machala)

Otra de las investigaciones que se encontró dentro de Ecuador, respecto a la satisfacción laboral, fue en la ciudad de Ambato, cuyo tema fue La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas, en el cual sí pudieron afirmar la relación existente entre ambas variables.²

En cuanto a Rotación de personal, existen artículos donde hacen referencia a cuales podrían ser las causas que ocasionan el mismo y como esta problemática tienen en común con algunas de las diferentes empresas de Ecuador, entre ellas se habla de insatisfacción laboral, clima organizacional, estrés, entre otros.

A nivel de Latinoamérica, se encontró investigaciones realizadas en Colombia, en un distrito llamado Bucaramanga–Santander, cuyo tema es “Análisis de los factores que inciden en los altos índices de la Rotación de Personal en Quala”³. Se descubrió que la principal causa de retiro es la percepción por parte de los colaboradores de que la labor que realizan entra en conflicto con sus intereses personales, como estudios o tiempo con sus familias, debido a la hora de salida de su trabajo, aproximadamente a las 19h00.

Es a partir de este tipo de descubrimientos que se llega a determinar que la compensación económica no es lo único, ni lo más importante, a la hora de motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos y de lograr comprometerlos con un Organización.

A continuación se desarrollara las unidades de Análisis del presente estudio, Satisfacción Laboral y Rotación de Personal.

² Ing. Ms Rodrigo Morales, Ambato2010 (La Satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas)

³ Psi. Kelly Niño González, Bucaramanga2012 (Análisis de los factores que inciden en los altos índices de Rotación de Personal en Quala S.A.)

1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

1.2.1 Definiciones de Satisfacción Laboral⁴

(Locke, 1976) Definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

(Gibson, 1985) Afirma que "la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados".

(Chiavenato, 1986) Señala que "la satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo".

(Lawler & Porter, 1991) Plantean que "la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa".

(Hulin, 1991) Afirma que —"los trabajos con responsabilidades pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunas personas, debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros pueden encontrar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos".

(Luna, Garmenia, & Parra, 1993) Añaden que "la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas: de remuneración, afiliación, logro y autorrealización", es decir que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las

⁴ **García Viamontes, D.:** *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

(Nayles & Blum, 1995) Mencionan que *“la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”*.

(Spector, 1997) Señala que *“la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”*.

(Robbins, 1998) La define como el *“conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”*. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

(Davis & Newstrom, 2002) Consideran que *“los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera”*. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros, los equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

(Wright & Davis, 2003) Señalan que *“la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la*

congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

(Morillo, 2006) Define la satisfacción laboral como *“la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.*

(Andresen, Domsch, & Cascorbi, 2007) Definen la satisfacción laboral como *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.*

De las definiciones ya antes mencionadas, del cual todas son respetables, a criterio personal me parece más completa la que hace referencia Davis y Newstrom (2002); debido a los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, de los cuales expresa *“la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros, los equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa”*

Todos estos aspectos son los que movilizan al colaborador ya sea de manera positiva o negativa, va depender de sus expectativas frente al puesto de trabajo y la organización como tal.

1.2.2 Desarrollo Histórico del estudio de la Satisfacción Laboral

En el ámbito de la teoría de Taylor (principio del siglo XX), ya se enfatizaban los efectos de las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, intervalo para descanso) y del salario y consecuentemente el desempeño del trabajador. Para los

abordajes tayloristas, las organizaciones deberían ser un espacio de estandarización, de jerarquías de tareas y de especialización en la ejecución de las tareas. (Aún no existía el interés de estudiar la satisfacción laboral).

Sin embargo ya en el año 1927 se comenzó a considerar en cierta medida, el estudio de la variable Satisfacción Laboral cuyos estudios fueron realizados por Elton Mayo, en la Wester Electric Company y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este, es decir lo que hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse.

Todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo (respectiva historia de vida y personalidad) y las especialidades del contexto de trabajo.

De hecho, la cantidad de investigación producida (basada principalmente, en estudios americanos) no ha sido acompañada de la necesaria calidad en el esclarecimiento de los factores subyacentes al bienestar del individuo.

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha; constatando que, a pesar de que las tentativas sistematizadas del estudio de la naturaleza y causas del tema se remontan a los años 30, las actitudes del trabajador en su actividad profesional merecen ya su atención con anterioridad, contextualizadas en la evolución histórica de las teorías organizacionales.

Con la teoría de las relaciones humanas (surgidas después de las investigaciones de Mayo), que empezó a desarrollarse en la década de los 30 y alcanzó su punto máximo de influencia en los años 60, se asistió a un cambio de preocupación por las tareas a una centralización mayor en la persona. Esto motivado por una mayor necesidad de reconocimiento social en lugar del único interés por los beneficios materiales, atribuyéndose una importancia creciente a los factores interpersonales y a la estructura informal de la organización en la determinación de la satisfacción en el trabajo.

Esta tendencia dominó fuertemente las investigaciones hasta la década de los 70, cuando se empezó a prestar más atención a los efectos de la naturaleza y del contenido del trabajo sobre las actitudes del individuo como profesional; procurando identificar los atributos del contexto de trabajo conducentes a una reducción de la monotonía y a un aumento de la implicación profesional. Esta breve panorámica histórica configura aquello que Locke (1976) designó como las tres grandes escuelas

del pensamiento o movimientos de investigación, que conciernen al abordaje de los factores de la Satisfacción en el Trabajo: la físico-económica; la escuela de las relaciones humanas y la escuela del desarrollo por el trabajo, a las cuales han venido a acrecentar otras tendencias más recientes.

La escuela de las Relaciones Humanas (que, después de Mayo aparecen nombres como Lewin, Maslow y Herzberg) contribuyó al surgimiento de una comprensión más humanista de la realidad organizacional –evidenciando la importancia de las relaciones que se establecen en su interior y valorizando la personalidad del individuo y principalmente la representación que tiene de las relaciones con su papel laboral.

Pero poco a poco, fueron apareciendo también nuevos horizontes, progresivamente ampliados y enriquecidos por abordajes sistemáticos (años 80) y de contingencias (años 90) de las organizaciones. Todo esto tuvo como consecuencia, implicaciones positivas para la satisfacción de los trabajadores y una llamada creciente a la implicación, participación, responsabilidad y posicionamiento crítico.

En los inicios de los años 80 las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista. En los años 90 se observa una evolución hacia otro paradigma que puede denominarse el 'capital humano' destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación (Peiró, 1998, p177).

1.2.3 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

La definición fue dada por Locke en 1976 que la caracteriza como “*estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona*”⁵

⁵ Locke, 1976 “la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias de la persona.

Locke define nueve dimensiones:

- 1) La Satisfacción con el Trabajo, integrando la atracción intrínseca al trabajo, la variedad del trabajo, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- 2) La Satisfacción con el Sueldo, que considera la componente cuantitativa de la remuneración y la forma cómo es distribuida por los empleados (equidad).
- 3) La Satisfacción con las Promociones, incluyendo las oportunidades de formación y otros aspectos de base que dan soporte a la promoción.
- 4) La Satisfacción con el Reconocimiento, comprendiendo elogios o críticas al trabajo realizado.
- 5) La Satisfacción con los Beneficios, como: las pensiones, la seguridad y las vacaciones.
- 6) La Satisfacción con el Jefe, que incluye el estilo de liderazgo o las capacidades técnicas y administrativas así como, cualidades al nivel de relación interpersonal.
- 7) La Satisfacción con los Colegas de Trabajo, caracterizada por las competencias de los colegas, el apoyo que ellos prestan, la amistad que manifiestan.
- 8) La Satisfacción con las Condiciones de Trabajo, como por ejemplo, el horario, los periodos de descanso, el lugar de trabajo y los aspectos económicos.

- 9) La Satisfacción con la Organización y con la Dirección, destacándose las políticas de beneficios y salarios.

Locke distingue entre eventos o condiciones, como fuentes de la satisfacción laboral las seis primeras dimensiones y Los tres restantes, las atribuyó a la designación de agentes.

Peiró⁶ señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, es decir la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo; mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, etc.

1.2.4 Efectos de la Satisfacción laboral

A continuación se da una breve explicación de los efectos que produce la satisfacción en otras variables, como ser la productividad, la rotación y el ausentismo, que se pueden considerar como el contexto de la organización, también se dará a conocer un breve resumen de cómo estas variables se relacionan con las siguientes determinantes, edad, sexo, estado civil y antigüedad.

Satisfacción y productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. (ROBBINS, 1998)⁷. Las primeras teorías de la

⁶ Peiró “los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, supervisores, compañeros, etc.”

⁷ ROBBINS, S. (1998) [Comportamiento Organizacional](#) (8va. ed.) México: Prentice Hall.

relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

Satisfacción y Ausentismo

Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien ésta es moderadamente alta. De hecho parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la misma. Así podemos considerar el pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realizan por la salud.

Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que analizamos, de factores externos, parece demostrarse que los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.

Satisfacción y Rotación

En este caso parece demostrarse una correlación negativa más consistente. Es decir, a mayor satisfacción menor rotación. Por lo tanto es de suma importancia el hecho que los empleados estén satisfechos con su trabajo y con ellos mismos, ya que la rotación es uno de los problemas más grandes que existen en las empresas y uno de los factores que más costos les genera debido al esfuerzo que implica la contratación y capacitación de los nuevos empleados.

1.2.4.1 Otras variables determinantes de la satisfacción laboral

Los datos demográficos también son considerados variables que se relacionan con los factores que de una u otra forma afectan en el desempeño de los empleados y esto a la vez a la empresa.

Edad

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

Género

Las nuevas condiciones de organización social y económica, que permiten el avance extraordinario de las mujeres en el mundo del trabajo, no siempre han sido acompañadas del necesario y deseable equilibrio entre las diversas esferas de la vida y de la justa satisfacción en términos de privilegios y beneficios laborales. Se gana contactos con colegas de trabajo, algunas posibilidades de ascenso y visibilidad social pero se pierde mucha disponibilidad para la casa y la familia.

Diversos estudios han venido a revelar que, a pesar de que las mujeres disfruten, con frecuencia, de condiciones de trabajo menos privilegiadas (salario inferior y oportunidades diferenciadas), que los hombres, los niveles de satisfacción profesional parecen no diferir muchos entre ambos sexos.

Experiencia Laboral

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

Nivel Ocupacional

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad" (Dunnette, 1998, p.266).

Aptitudes Académicas

En función de los patrones de aspiración personal y profesional, las aptitudes académicas tienden a hacer variar las expectativas, ya que cuanto mayor es el grado de escolaridad conseguido, principalmente por los trabajadores jóvenes, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder.

Sin embargo, para Francés (1981) la variable grado académico —por su influencia, explica apenas una parte limitada de la variancia de los resultados de la satisfacción. De hecho, es posible que el nivel de escolaridad del individuo presente efectos indirectos en su satisfacción con el trabajo.

Un nivel de educación superior posibilita una mejor adaptación a los cambios, mayor libertad y espacio de iniciativa en el trabajo y probablemente un lugar más elevado en la jerarquía (disponiendo así de más información sobre el funcionamiento de las organizaciones) o un sueldo mejor.

De este modo, las aptitudes académicas más elevadas pueden conducir a un aumento de las aspiraciones y expectativas profesionales, las cuales cuando se ven frustradas, pueden reflejarse en una percepción de una formación insuficiente, con posibles implicaciones negativas para el bienestar del sujeto, en situación de trabajo.

Nivel dentro de la Organización

La relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen.

En primer lugar los profesionales y gerentes —muchos de los cuales son también propietarios— gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

Inteligencia

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Genes

Es cuestión de genes, cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación y que por lo tanto la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente, es decir la disposición que pueda tener una persona sea positiva o negativa viene determinado genéticamente se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición en el trabajo.

| CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL. | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Caract. Biográficas | Productividad | Rotación | Satisfacción | Ausentismo |
| EDAD | Disminuye con el aumento de edad | No cambia de trabajo entre más edad tenga el individuo | A medida avanza la edad, el trabajo se vuelve más rutinario, por lo cual la satisfacción decrece | Entre más edad, tendrán menos faltas evitables que los jóvenes, pero su tasa de ausentismo es alta en lo que respecta a las faltas inevitables |
| Sexo | Casi no existe diferencia | Dicen que la mujer tiene más rotación y otros dicen que no establecen ninguna diferencia | Hay un nivel compartido, ya que existen investigaciones que afirman que la mujer se siente más satisfecha en su trabajo, pero hay otras que afirman lo contrario. | Las mujeres tienden a faltar más que los hombres estableciendo como motivo principal el hogar |
| Estado. civil (aquí hay que resaltar que falta una investigación acerca de los divorciados y los de unión libre) | No hay investigaciones suficientes | Casados menos rotación que los solteros | Casados más satisfechos que los solteros | Casados faltan menos que los solteros |
| Antigüedad | Al inicio de un trabajo parecen ser más productivas. | Promueve la rotación, por la rutina del trabajo | Tiene relación con la productividad y la edad. | No falta en su trabajo |

Ilustración 1 Características biográficas y contexto organizacional

1.2.5 Teorías y modelos de la Satisfacción Laboral

En la satisfacción laboral se puede identificar tres modelos teóricos en la literatura. El primero trata sobre el contenido, el segundo sobre el proceso y el tercero esta enraizado en los modelos situacionales de la satisfacción laboral.⁸

1.2.5.1 Teorías de contenido

Los teóricos de contenido asumen que la satisfacción de necesidades y el logro de valores pueden conducir a la satisfacción laboral (Locke, 1976). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y la de la motivación e higiene (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959) son ejemplos de teorías de contenido.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (Wahba, 1976)

De acuerdo con la visión de las necesidades de Maslow (1943), se puede decir que existe satisfacción laboral cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y su entorno.

A continuación se presentara dichas necesidades ubicadas de menor a mayor en cinco categorías jerárquicas⁹: (Diez de Castro, 2001)

- 1) Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia
- 2) De Seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo
- 3) Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.

⁸ Thompson, y Mc Namara, 1997

⁹ Cita de Diez de Castro y Redondo López (1996)

- 4) De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, autoconfianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio)
- 5) De autorrealización: necesidad de experimentar sentimiento de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Estas necesidades además son agrupadas en dos bloques y son:

- Necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad)
- Necesidades de orden superior (sociales, de estima y de autorrealización)

Wahba, y Bridwell (1976) hicieron una extensa revisión de los descubrimientos en las investigaciones acerca del concepto de necesidad jerárquica. Los resultados de la investigación indican que no existía evidencia clara que mostrara que las necesidades humanas estuvieran clasificadas en cinco categorías o que esas categorías estuvieran estructuradas en una jerarquía especial.

A pesar de que existe escasa evidencia empírica en apoyo de la teoría, ésta goza de amplia aceptación.

Teoría de la Aproximación Bifactorial

El estudio de la satisfacción laboral se hizo más sofisticado con la introducción de la teoría de motivación-higiene de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Esta teoría centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual, a las cuales le afectan dos grupos de factores diferentes; es decir que los factores que generan la satisfacción

son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción. ¹⁰(Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, 2001).

Los Factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactores, y los que producen insatisfacción como extrínsecos, de higiene, insatisfactores o de apoyo.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las "necesidades de desarrollo psicológico".

De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo "ausencia de satisfacción".

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo).

El deterioro de estos factores - por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado - causaría insatisfacción. Su mejoramiento- aumento de sueldo-eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. (Atalaya, 1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo, "se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad - el crecimiento y se debe cuidar también de los factores extrínsecos" (Atalaya, 1999, p57)

Las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir los datos, el cual supone que la gente puede y

¹⁰ Cita de Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, 2001

desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

1.2.5.2 Teorías de Proceso

Los teóricos del proceso asumen que la satisfacción laboral puede ser explicada, investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades.¹¹ (Gruneberg, 1979). La teoría de las Expectativas de Vroom (1964) y la Teoría de la Equidad de Adams (1963), son representativas de este modelo.

Teorías de Las Expectativas de Vroom (Vroom, 1964)

En esta teoría se sugiere que la gente no sólo está dirigida por necesidades, sino que también hacen elecciones de lo que harán y de lo que no harán. Afirma que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y de la creencia sobre la probabilidad que existe de alcanzarlo.¹² Por tanto, la teoría de las Expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situaciones como las de personalidad producen satisfacción laboral.

Vroom establece que dichas variables son, la expectativa del esfuerzo-desempeño (Expectativa A), la expectativa de desempeño-resultado (expectativa B) y la valencia (valor de la recompensa) (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996):

- La expectativa A: es la expectativa de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño y el grado de confianza que tiene en su habilidad de llevar a cabo una tarea con éxito. Es decir las personas tienden a elegir el grado de desempeño, que al parecer tendrá más posibilidades de logra un resultado que valoran.

¹¹(Gruneberg, 1979)

¹² Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, 2001

- La expectativa B: es el grado de confianza que una persona tiene en que si la tarea se desarrolla con éxito, será recompensado de forma apropiada.
- La valencia: es el valor que concede una persona a las recompensas esperadas. Esta valencia o poder para motivar normalmente es positiva (remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades, o relaciones de afinidad), pero podría llegar a ser negativa en algunos casos (fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido).¹³

En concreto, esta teoría predice que un empleado realizará un esfuerzo elevado si percibe que hay una fuerte relación entre esfuerzo - resultado, resultado recompensa y recompensa - satisfacción de objetivos personales.

Teoría de la Equidad de Adam

El termino equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso) (Stoner, 1996)

La primera investigación sobre la teoría de la Equidad la hizo Adams, quien mantiene que el desencadenante principal de la motivación es la equidad percibida por un sujeto entre dos ratios. Así según esta teoría, los trabajadores comparan su propio ratio resultado/aportación (el ratio de los resultados que ellos reciben de sus trabajos y de la organización por las aportaciones con las que ellos contribuyen), con el ratio resultado/aportación de un referente. El referente es una variable importante en esa teoría, en el cual se consideran tres categorías:

¹³(Robbins, y Coulter, 2000)

- Otro: incluye a otros individuos que tienen empleos semejantes en la misma organización y en ella figuran también amigos, vecinos o asociados profesionales
- Sistema: figuran las políticas y procedimientos de remuneración de la organización y también la administración del sistema.
- Yo: se refiere a las razones entre aportaciones y resultados que reflejan las experiencias y los contactos personales pasados y a su vez, recibe la influencia de criterios tales como los empleos anteriores o los compromisos familiares.

Con respecto a las acciones que puede realizar una persona si percibe inequidad, estas pueden ser de dos tipos:

- Mentales: realiza actuaciones psicológicas sin ninguna acción física
- Reales: realizar comportamientos físicos tendentes a volver a la situación “normal” deseada.

En conclusión se recomienda hacer explícitos los requisitos para obtener determinados resultados en la organización, intentando homogeneizar los ratios.

Entre sus críticas se encuentran la dificultad en la determinación tanto del referente como de las diferentes magnitudes (aportaciones de resultados propios o ajenos) y en la forma en que se combinan estas. Además todos estos elementos cambian con el tiempo de forma impredecible.

1.2.5.3 Modelos Situacionales

Los teóricos situacionales asumen que la interacción de las variables tales como las características de las tareas, las características de la organización y las características del individuo influyen en la satisfacción laboral. Ejemplo de esto se lo explicara en los modelos tales como Teoría de los Sucesos Situacionales y Teoría del Ajuste en el Trabajo.

Teoría de los sucesos situacionales

La teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral fue propuesta por Quarstein, McAfee y Glassman (1992) y mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y sucesos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Los sucesos situacionales pueden ser categorizados como positivos (por ejemplo, dar al empleado algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario, o poner algún microondas en el lugar de trabajo) y negativos (por ejemplo, mensajes de correos confusos, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo, entre otros).

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.

La correspondencia entre las necesidades los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresan de la siguiente forma:

“La relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.”¹⁴

La rotación de recursos humanos se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Como en todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas

¹⁴ Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colección Mc Graw Hill Interamericana S.A. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, año 1999, página 188

y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente.

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

1.3.1 Definiciones de Rotación de Personal

(Idalberto, Chiavenato, 1999) La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el cambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

(José., CASTILLO APONTE, 2006) La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

(DAVIS Keith, NEWSTROM John, 2003) La "Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año.

(REYES PONCE, Agustín, 1976) La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

1.3.2 Tipos de Rotación de Personal

Ingresos y salidas

El exceso de rotación de personas se considera negativo, si las salidas son voluntarias, puede significar que el clima laboral en la empresa sea malo, que su sistema de remuneraciones esté bajo, que el sistema de ejercicio de la autoridad no es adecuado, que no exista un sistema eficaz de incentivos. El exceso de rotación es negativo desde el punto de vista de la empresa, entre otras razones porque tiene un costo económico significativo (preparar a un trabajador cuesta tiempo y eso es costo) y porque genera problemas de imagen interna que derivan en trastornos del clima laboral.

Puede suceder que la organización esté implementando cambios significativos en sus formas de operar, en sus tecnologías, en los procesos de innovación, o simplemente, que en el mercado externo haya problemas de tipo económico que obligan a disminuir personal.

Cambios Internos

Hay personas que defienden la política de rotar al personal porque ello permite a cada trabajador tener una visión global de la organización lo que, a su vez, permite entender mejor el objetivo de cada tarea y el aporte que cada uno hace a los objetivos globales de la empresa. Otros incluso consideran que la rotación puede ser una forma de capacitación y/o promoción. En todo caso, políticas de este tipo requieren una evaluación de costo-beneficio más rigurosa.

El índice para medir la rotación puede presentarse ya sea en forma mensual o anual y se compara con períodos anteriores. Muchas organizaciones establecen índices de gestión dando indicaciones de cuánto debería ser el límite del índice de rotación. Sin importar la forma de calcular o presentar los datos, lo más importante será comparar periodos y/o empresas con fórmulas similares.

1.3.3 Causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

A continuación detallare cuales son estos fenómenos:

Fenómenos Externos

- la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- la situación económica
- las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Fenómenos Internos

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

A través de las entrevistas de salida con aquellas personas que se desvinculan de la organización, es como se puede obtener la información correspondiente tanto de los fenómenos externos como internos, para identificar las fallas y eliminar las causas que están provocando las salidas de personal.

Para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro. La entrevista debe aplicarse a los empleados que son despedidos por motivos de la organización.

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

- Motivo de retiro (por iniciativa de la empresa o el empleado).
- Opinión del empleado respecto de la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- Opinión del empleado Sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.

- Opinión del empleado Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
- Opinión del empleado acerca de su salario.
- Opinión del empleado Sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- Opinión del empleado Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo.

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

1.3.4 Índices de Rotación de Personal

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

La ecuación que se recomienda para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{((A + D)/2) (100)}{EM}$$

Dónde:

- **A** = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).
- **D** = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).
- **EM** = efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

1.3.5 Costos de la Rotación de Personal

Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

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

a) Costos Primarios de la Rotación de Personal

Se relaciona directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro:

1. Costos de reclutamiento y Selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado
- Gastos de manteniendo de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamientos, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

2. Costos de Registro y documentación:

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

3. Costo de Ingreso:

- Gasto de la dependencia de entrenamiento, proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo de tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de Desvinculación:

- Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso del retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones ante el ministerio de trabajo, sindicatos, gremios, etc.) prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación
- Costo de indemnizaciones por el tiempo anterior de la opción dada.
- Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso.

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

b) Costos Secundarios de la Rotación de Personal

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar de forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del colaborador y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

A continuación los costos secundarios de la rotación de personal:

1. Efectos en la producción:

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

2. Efecto de la actitud personal:

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

3. Costo Extra laboral:

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

4. Costo Extra operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicio de mantenimiento, utilidades, planeación y control de producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal, podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización.

Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce, no solo en las organizaciones sino también en la comunidad y en el individuo.

c) Costos terciarios de la Rotación de Personal

Se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son calificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables, entre ellos se encuentran:

1. Costo de Inversión Extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento, reparaciones con respecto al volumen de producción.
- Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajuste de los demás empleados cuando la situación de mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2. Perdidas de negocios

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera sobre todo si es forzada por la empresa para obtener falsas ventajas a corto plazo.

1.3.6 Factores que afectan a la Rotación de Personal

1.3.6.1 Sueldos y Salarios

Es toda retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Diferencia entre Salario y Sueldo

- Salario: se paga por hora o por día, aunque se liquida semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

- Sueldo: se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de Oficina.

Clases de Salarios

1) Por el medio utilizado para el pago

- a) Salario en Moneda: son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir lo que se paga en dinero.
- b) Salario en Especie: es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc., siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable.
- c) Pago Mixto: es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

2) Por su capacidad adquisitiva

- a) Salario Nominal: representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión.
- b) Salario Real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir al poder de comprar o la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir con el salario. De este modo la sola reposición del valor real no significa aumento salarial.

3) Por su capacidad satisfactoria:

- a) Individual: es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- b) Familiar: es el que se requiere la sustentación de la familia del trabajador.

4) Por su limite

- a) Salario Mínimo
- b) Salario Máximo

5) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

- a) Salario personal: es el que produce quien sustenta la familia.
- b) Salario colectivo: es que produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo el padre, la madre y hermanos mayores de edad.
- c) De equipo: es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de salarios entre sí.

6) Por la Forma de pago:

- a) Por unidad de tiempo: es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
- b) Por unidad de obra: es cuando el trabajo se computo de acuerdo al número de unidades producidas.

7) Importancia de los salarios:

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derecho y responsabilidades recíprocas, entre el empleado y empleador.

- a) Salario para las personas: cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Es decir que a cambio del dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.
- b) Salario para las organizaciones: se refiere a costo/inversión; costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final; Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción.
- c) Salario para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población.
- d) Salario para la estructura económica del país: siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo, uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa.

8) Estructura de los salarios:

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

9) Aspectos que inciden en la fijación de los salarios:

- a) El puesto: trabajo igual, salario igual.

- b) La eficiencia: es tomar en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma manera eficiencia, el mismo trabajo.

1.3.6.2 Prestaciones Laborales

En la administración pública y privada son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

1.3.6.3 Plan de Desarrollo y Carrera

Es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al colaborador, haciéndolo más competente.

En la actualidad las Organizaciones están apuntando al desarrollo del colaborador y por esta razón, cuentan con trabajadores competentes, para enfrentarse a los problemas complejos que afectan sus operaciones. Tal capacidad se adquiere no solo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y ejercer otras habilidades administrativas en el puesto.

En consecuencia se está dando mayor atención al despliegue de programas formales de desarrollo, como medio para reclutar y retener empleados potenciales y utilizar sus capacidades al máximo en la organización.

El desarrollo y plan de carrera se aplica más comúnmente a gerentes y administradores, ya que un desarrollo de empleados se relaciona con las necesidades futuras de dotación de recursos humanos y no intenta descuidar el mejoramiento del desempeño y de la satisfacción por parte del personal en sus asignaciones actuales. Por tanto los programas de desarrollo de trabajadores suponen que todo gerente, sin tomar en consideración lo bien que se esté desempeñando, deben recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia profesional.¹⁵

1.3.6.4 Clima Laboral

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización¹⁶ (eumed.net).

¹⁵ Craig y Bittel, 1973

¹⁶ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima Organizacional es un cambio temporal, en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones, tales como días finales de cierre anual; proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo: cuando aumenta la motivación, aumenta el clima Organizacional, y con esto se refleja las ganas de trabajar de los colaboradores; y si al contrario disminuye la motivación, disminuye la satisfacción laboral y consigo se presentan eventualidades tales como ausentismo, atrasos, bajo rendimiento, rotación de personal, entre otros.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y también de una sección a otra en una misma empresa.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos abarcan factores tales como Liderazgo (tipos de supervisión); relacionados con el sistema formal y de la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y consecuencias del comportamiento del trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social).

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización.¹⁷

¹⁷ Gonzalez, 1988

1.3.6.5 Higiene y seguridad laboral

Dentro de su contexto, la prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de accidentes laborales o la instauración de enfermedades profesionales por causa o con motivo del trabajo que afectan no solo la calidad de vida de los trabajadores sino también de las prestaciones de salud brindadas.

La Higiene Laboral

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades profesionales, a partir del estudio y control de dos variables:

- El hombre
- Su ambiente de trabajo

Es decir que posee un carácter meramente preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que este se ausente o se enferme de manera provisional o definitiva de su trabajo.

Seguridad Laboral

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes que tienden a eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral y a construir y a persuadir a los trabajadores acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.

1.3.6.6 Motivación

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en cada vez ser mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de recursos humanos, es por ello que con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos, para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Desde el punto de vista Legal, el tema de estudio se puede acoger al siguiente capítulo:

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

“8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado”

“13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra”

“15. Atender las reclamaciones de los trabajadores”

2 METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de Tipo Cualitativo porque se preocupa por el entorno de los acontecimientos y centran su indagación en aquellos contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, para esto se requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Por el diseño, la Investigación es No Experimental, pues no hubo manipulación de variables y se pudo observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Es de corte Transversal porque los datos fueron obtenidos durante la investigación, siendo recolectados en un solo momento, con el propósito de describir la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal.

Su alcance es descriptivo, porque me permitió describir los aspectos de la satisfacción laboral y los niveles de rotación.

2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

2.2.1 Conceptualización

Satisfacción Laboral.- Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado. (Fernandez-Rios)

Rotación de Personal.- Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Idalberto, Chiavenato, 1999)

2.2.2 Operacionalización

| Satisfacción Laboral | |
|---------------------------------|--|
| Dimensiones | Indicadores |
| Compañeros de trabajo o colegas | >3 Satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |
| Condiciones de trabajo | >3 satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |
| Jefe o Supervisor | >3 satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |
| Promoción | >3 satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |
| Retribución | >3 satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |
| Trabajo en sí | >3 satisfacción |
| | 2.01 a 2.99 Satisfacción con fuentes de Insatisfacción |
| | <2 Insatisfacción |

| Rotación de Personal | |
|---------------------------------|---|
| Dimensiones | Indicadores |
| Índice de Fluctuación Potencial | Entre el 5% y el 15% = aceptable >15% = alto |
| Causas de Salida | Tendencias (las más repetitivas) |

2.3 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS

Se aplicaron los siguientes instrumentos: Cuestionario de Satisfacción Laboral y entrevistas de salida. Cabe recalcar que el cuestionario de Satisfacción Laboral se aplicó a 45 personas, previa autorización de los directivos de la empresa.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Antes de aplicar el Cuestionario se les explicó a los colaboradores de la muestra el objetivo del mismo, entre ellos el tiempo en que debían finalizar, la confidencialidad y la honestidad con la que debían responder; se recalcó además que las respuestas obtenidas eran para fines estudiantiles más no para uso laboral.

Se adecuó un lugar para este efecto, con el fin de evitar molestias o distracciones, cumpliendo con la realización del mismo de acuerdo a lo solicitado.

Se obtuvo la colaboración de casi todos los participantes, pues cuatro personas no contestaron de manera completa el instrumento y por falta de información al calificar se los descartó del estudio.

Este cuestionario fue realizado por la Dra. Martha Martínez Rodríguez, Habana Cuba en el año 2004, con el objetivo de evaluar la satisfacción laboral de un grupo de estudiantes del 3er año de la carrera de Psicología de la SUM de Centro Habana que fungen como Maestros Emergentes de Primaria y como Trabajadores Sociales.

El cuestionario evalúa lo siguiente:

- Índice de Satisfacción Global
- Índice de Satisfacción Global de Caritas
- Índice de Fluctuación Potencial
- Índice de Satisfacción Global, en los siguientes aspectos:
 - Compañeros de trabajo
 - Condiciones de trabajo
 - Jefe o supervisor
 - Oportunidades o Promoción
 - Retribución
 - Trabajo en sí

ENTREVISTAS DE SALIDA

En el Grupo Difare, existe un formato de entrevista de salida estructurada, que se aplica a todas las personas que se van de la compañía y que permite observar el final de las causas. Por esto se tomaron todas las entrevistas realizadas durante el año del estudio para agrupar y hacer análisis comparativos que permitan identificar causas más comunes, principales cargos que rotan, expectativas y motivaciones de la gente retirada, entre otros aspectos, haciendo el análisis en relación con la problemática investigada.

2.4 POBLACIÓN

El estudio se efectuó en los puntos de venta de Farmacias Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil; son un total de 68 trabajadores, entre ellos están (48 auxiliares de punto de venta y 20 auxiliares de servicios generales).

2.5 MUESTRA

El tipo de muestra que se utilizó en este estudio de investigación, es una muestra No probabilística, Intencional.

No probabilística porque corresponde a procedimientos de selección de muestras en donde intervienen factores distintos al azar; e Intencional porque los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, en este caso para el presente estudio consideré el criterio de Tiempo de antigüedad menor a un año que tienen los Auxiliares de punto de venta y de servicios generales en las farmacias Pharmacy's del sector norte de la Ciudad; inicialmente, con un total de 45 trabajadores, entre ellos (26 auxiliares de punto de venta y 19 auxiliares de servicios generales), pero debido a que cuatro personas no facilitaron de manera completa la información solicitada, se consideró al final una muestra total de 41 personas, de los cuales 18 fueron mujeres y 23 fueron hombres.

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación iniciaré presentando los resultados de las variables sociodemográficas.

3.1 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

El promedio de edad que tienen los encuestados, es de 25 a 29 años, correspondiendo al 51.22% de la población de estudio.

| EIDADES DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN SEXO | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------|
| GRUPO DE EIDADES | MASCULINO | % | FEMENINO | % | TOTAL | % |
| < 20 | 1 | 0.23 | - | - | 1 | 2.44 |
| 20 – 24 | 8 | 1.84 | 6 | 30 | 14 | 34.15 |
| 25 – 29 | 11 | 2.53 | 10 | 50 | 21 | 51.22 |
| 30 – 34 | 3 | 0.69 | - | - | 3 | 7.32 |
| > 35 | - | - | 2 | 10 | 2 | 4.88 |
| TOTAL | 23 | 56.10 | 18 | 43.90 | 41 | 100 |

Tabla 1 Edades de los Encuestados Según Sexo

En cuanto al sexo el 56,10% de los trabajadores que laboran en el área de Punto de venta de farmacias pharmacy's y que respondieron las encuestas son de sexo masculino y el 43,90% corresponden al sexo femenino. (Grafico N°1)

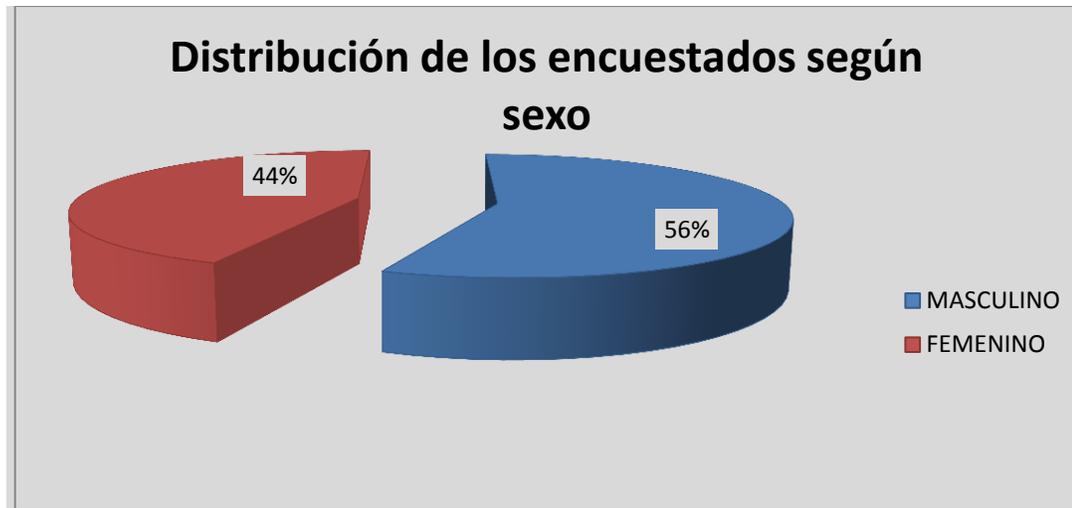


Gráfico 1 Distribución de los Encuestados según Sexo

En cuanto al puesto del trabajo actual de las 41 personas encuestadas, 18 de ellos tienen el cargo de Auxiliar de servicios generales, de los cuales el 20% corresponde al sexo masculino, y el 24% corresponde al sexo femenino; en cuanto al cargo de Auxiliar de Punto de Venta son 23 colaboradores, de los cuales el 34% pertenece al sexo masculino y el 22% pertenece al sexo femenino. (Gráfico N°2)

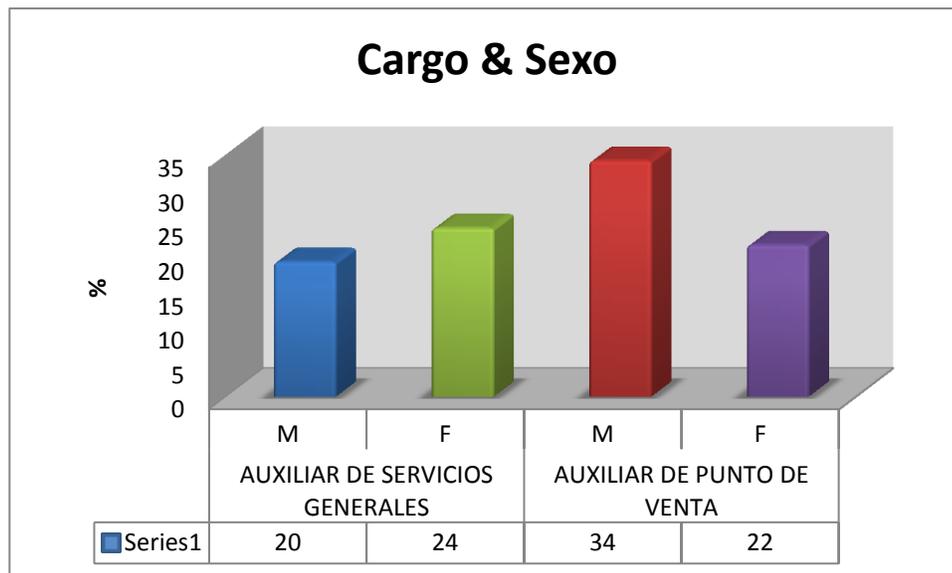


Gráfico 2 Cargos

El tiempo de experiencia en farmacia, que los colaboradores tenían, antes de ingresar a la empresa, es de un promedio de 11 a 14 meses el cual corresponde al 51% y aquellos que tienen mayor de 14 meses corresponden al 2%. (Grafico N°3)



Gráfico 3 Experiencias en Farmacias

La antigüedad en el puesto que tienen los colaboradores encuestados, corresponde a un alto porcentaje del 56% en el rango mayor a 11 meses, que de acuerdo a la información levantada en las encuesta, son aquellos que tienen 12 meses de antigüedad. (Gráfico N°4)

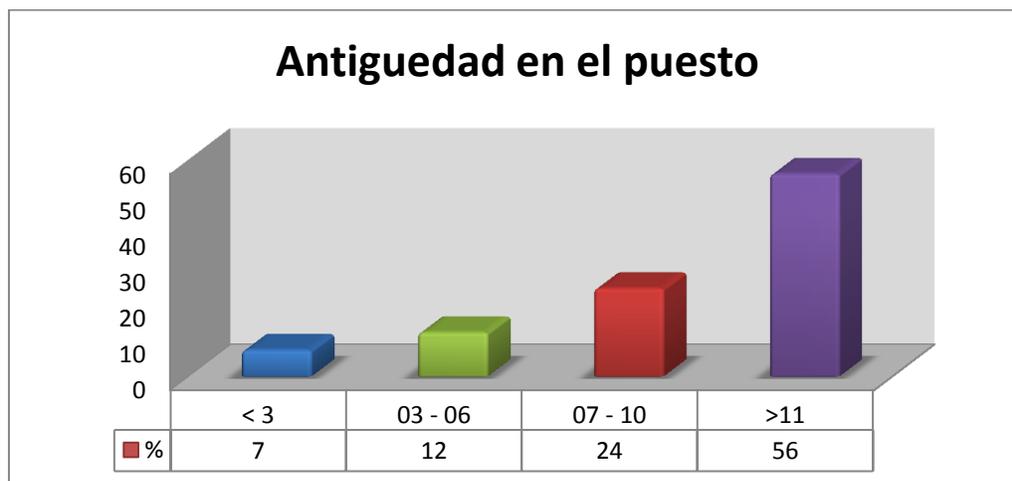


Gráfico 4 Antigüedad en el Puesto

3.2 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

El Cuestionario de Satisfacción Laboral nos permite determinar cuatro aspectos, entre ellos tenemos:

- Índice de Satisfacción global
- Índice de Satisfacción Global de Caritas
- Índice de Fluctuación Potencial
- Índice de Satisfacción por Aspectos

Índice de Satisfacción Global

El índice de satisfacción global (ISG) de cada sujeto se determina calculando el promedio de las respuestas a las cuatro preguntas (1, 2, 3, 4).

Como resultado del ISG de los colaboradores que fueron parte de este estudio, se puede observar que el 54% de los encuestados están satisfechos con su puesto de trabajo; el 32% muestran satisfacción con fuentes de insatisfacción y el 15% presentan insatisfacción laboral. (Gráfico N°5)

Esto significa que el 54% de los encuestados satisfechos, están comprometidos con su trabajo, con sus funciones a realizar y que se sienten retroalimentados por su labor; representando así a más de la mitad de la muestra.

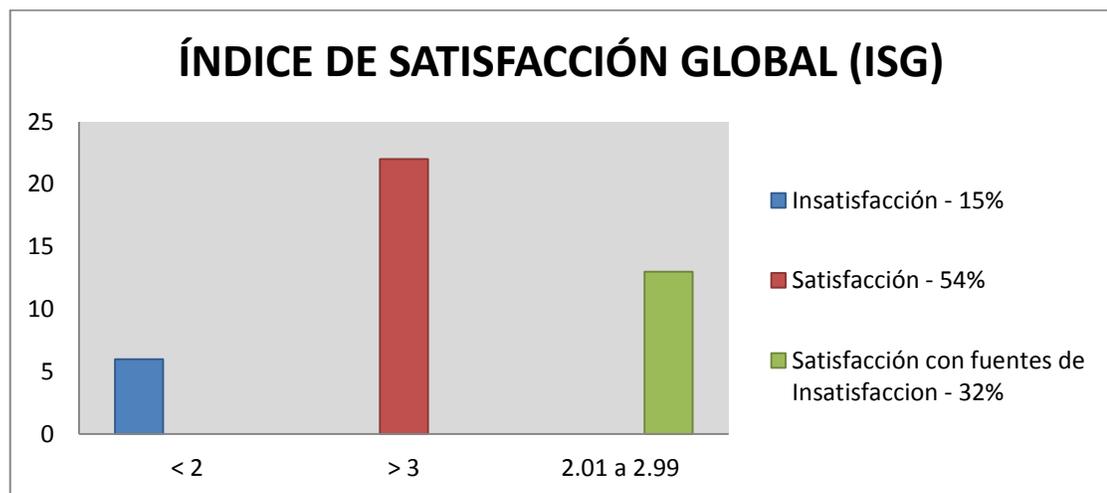
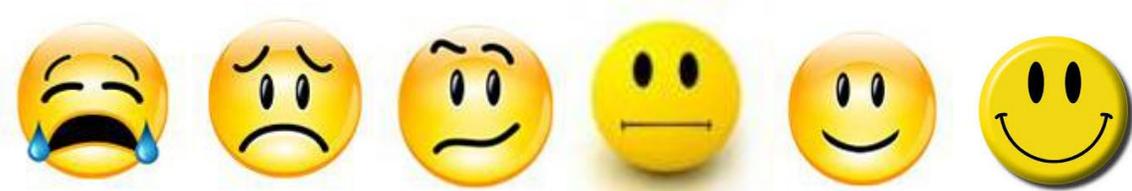


Gráfico 5 Índice de Satisfacción Global

Índice de Satisfacción Global de Caritas

La pregunta 6 corresponde a las caritas expuestas en el cuestionario, cuya calificación se hará de acuerdo a la cara seleccionada.



Como resultado se obtuvo un 66% de satisfacción, un 29% de satisfacción con fuentes de insatisfacción y un 5% de insatisfacción por parte de los encuestados. (Gráfico N°6)

Con estos resultados se está confirmando que más de la mitad de la muestra está satisfecha con su trabajo y es porque de manera indirecta esta pregunta, refleja lo que siente el trabajador en relación a su puesto de trabajo y a la Organización como tal.

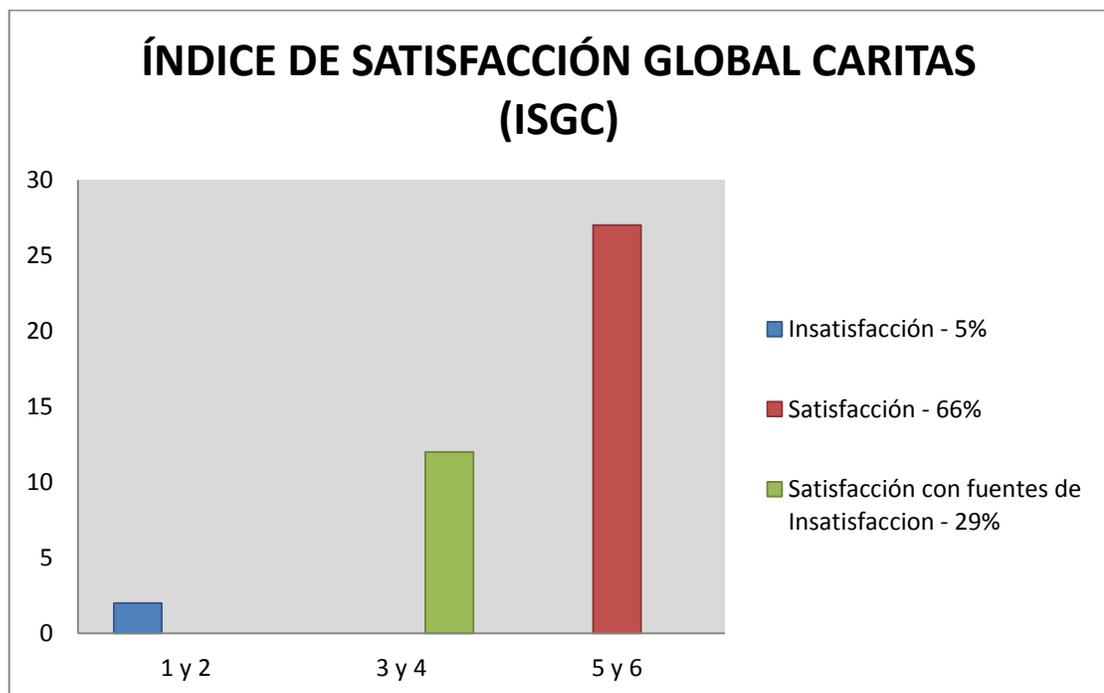


Gráfico 6 Índice de Satisfacción Global Caritas

Índice de Fluctuación Potencial

La pregunta 5 está dirigida a medir la fluctuación potencial es decir, cuán probable es que la muestra considere en cambiarse de trabajo en un periodo dado, que no lo han hecho efectivo, pero por distintas razones la posibilidad del abandono permanece latente entre ellos y esto se realizará o no, dependiendo de la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador.

Cabe recalcar que el autor del cuestionario menciona, que éste es solamente un indicador muestral y recomienda que para tener mayor exactitud sobre el porcentaje de rotación existente, se debe hacer una comparación con un periodo anterior.

El resultado del índice de fluctuación potencial es del 34%, que de acuerdo al estudio significa que hay un alto Índice de Rotación probable, porque es superior al estándar establecido (5% al 15%); para ser más exactos de las 41 personas encuestadas, 14 esperan cambiarse de empleo.

Índice de Satisfacción por Aspectos

La pregunta 7 con sus 23 ítems nos da el grado de satisfacción según los diferentes aspectos (ISA). La misma tiene dos partes, la primera ¿Cuán importante es para Ud.?, es decir nos da el grado de necesidad que tiene el sujeto; La segunda parte, ¿Su trabajo actual le proporciona esto?, nos dice la presencia de esa situación deseada y satisfactoria en su trabajo. La discrepancia nos dice el grado de satisfacción del sujeto con esta.

Para llegar a una calificación válida, la persona debe haber respondido como mínimo 15 ítems. La no respuesta a los ítems también es una indicación como fuente de conflicto para el sujeto.

Como resultado general el ISA tiene como puntuación de discrepancia > 3 el 53% de la muestra encuestada, esto significa que las necesidades expresadas en los diferentes aspectos se ven satisfechas en el trabajo.

La diferencia de la muestra es de un 47%, cuyo porcentaje está dividido en dos partes:

Un 28% de satisfacción con fuentes de insatisfacción, la cual significa que algunos aspectos el trabajo no satisfacen las necesidades y expectativas de los miembros de la organización.

Y un 19% de insatisfacción, es decir hay una brecha entre la importancia o necesidad y como se satisface ésta en el trabajo. (Tabla N°2)

| ISA | Col | Ct | J | Prom | Ret | Ts | total |
|--|------|------|------|------|------|------|------------|
| Satisfacción > 3 | 49% | 34% | 76% | 61% | 66% | 32% | 53% |
| Satisfacción con fuentes de Insatisfacción 2.01 a 2.99 | 24% | 59% | 0% | 0% | 32% | 54% | 28% |
| Insatisfacción < 2 | 27% | 7% | 24% | 39% | 2% | 15% | 19% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabla 2 índice de Satisfacción por Aspectos

En el gráfico que presento a continuación se puede identificar las dimensiones que más satisfacción generan en los colaboradores, así como aquellas en las que se debería intervenir por el impacto negativo en ellos. (Gráfico N°7)

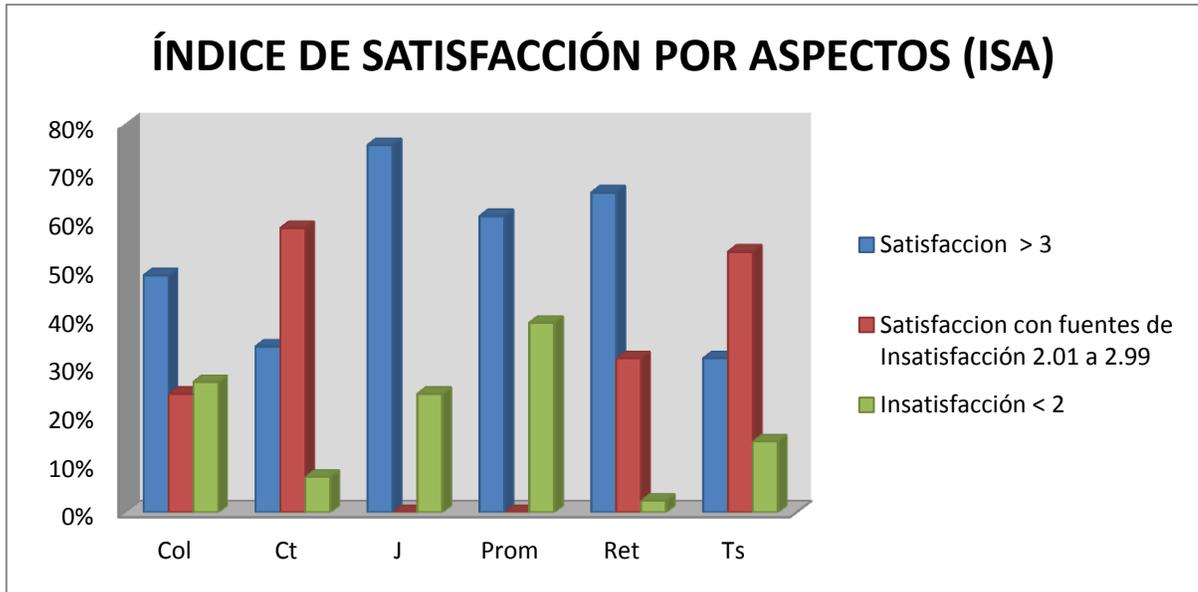


Gráfico 7 Índice de Satisfacción por Aspectos

Las dimensiones a los que hace referencia el Gráfico N°7 son:

- Compañeros de trabajo o colegas (Col)
- Condiciones de trabajo (Ct)
- Jefe o supervisor (J)
- Promoción (Prom)
- Retribución (Ret)
- Trabajo en Sí (Ts)

La primera dimensión que considera el cuestionario, es Compañeros de trabajo o colegas (Col), cuyo resultado demuestra que existe un 49% de satisfacción, es decir que en su lugar de trabajo, aparte de las actividades que deben realizar, se presentan momentos en que pueden socializar y compartir experiencias, lo cual indica que este tipo de trabajo, la actividad, así como a organización permiten las relaciones informales.

El porcentaje de Insatisfacción (27%) y de satisfacción con fuentes de insatisfacción (24%), es bastante importante, significa que esta parte de la muestra, considera que no hay una colaboración entre sí, incluso hay cierta rivalidad entre compañeros de trabajo sobre todo entre los Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales, porque ambos realizan las mismas actividades, las mismas funciones pero con diferencias en la escala salarial ya que es el Auxiliar de Punto de Venta quien gana un poco más. (Gráfico N°8).

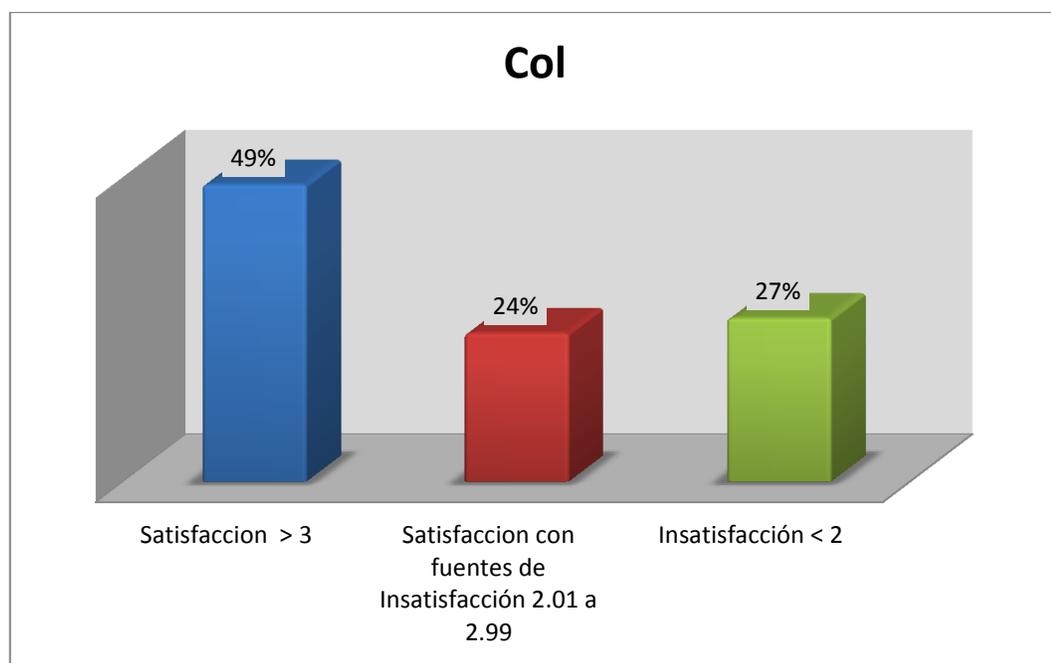


Gráfico 8 Compañeros de Trabajo o Colegas

Condiciones de Trabajo (Ct), es otro de los aspectos a analizar, que al ser un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo, es preocupante ver que el nivel más alto corresponde al 59% de satisfacción con fuentes de insatisfacción, sumando a esto el 7% de Insatisfacción, esto resultados se dieron porque muchas de las personas de la muestra han tenido que vivenciar eventos de alto riesgo como por ejemplo asaltos en las farmacias. Consideran que no tienen el resguardo necesario para evitar este tipo de situaciones, se sienten expuestos al peligro. Otro aspecto que afecta a sus condiciones de trabajo, es la asignación de los turnos, ya que no suelen comunicarles con anticipación sobre el horario asignado y esto hace que no puedan dedicarle tiempo a sus familias o las actividades personales. (Gráfico N°9)

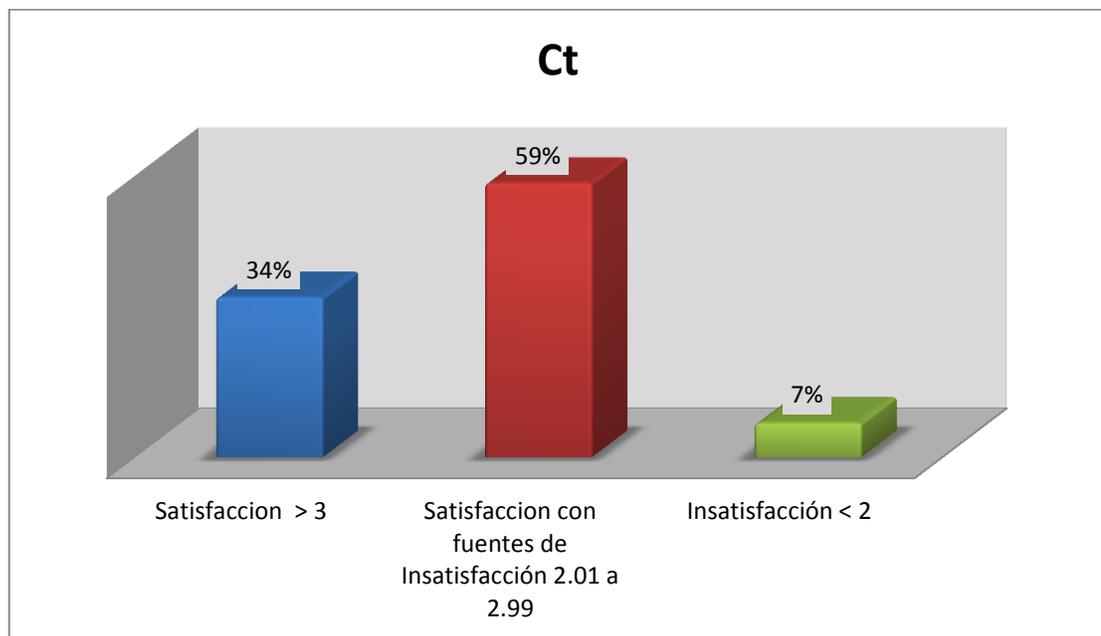


Gráfico 9 Condiciones de Trabajo

En la categoría de Jefe o Supervisor (J), se evidencia un alto porcentaje de satisfacción en el 76% de la muestra, es un resultado bastante representativo, lo cual indica que los colaboradores no tienen inconvenientes con el tipo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato, reciben retroalimentación oportuna, delegación de tareas, seguimiento de gestión e interés por formación profesional; a pesar de esto, no hay que dejar de lado que sí existe, un grupo que corresponde al 24% de la muestra, en desacuerdo con el tipo de direccionamiento que realiza su supervisor, porque consideran que existen favoritismos y esto ha provocado en ocasiones un mal clima laboral y que se haya debilitado el sistema de comunicación. (Gráfico N°10)

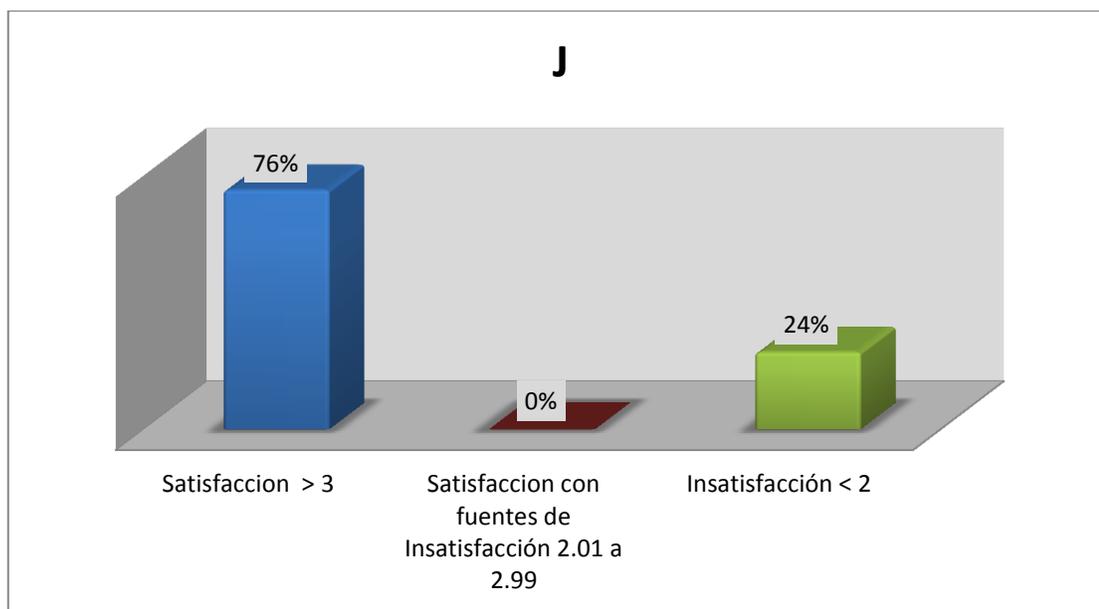


Gráfico 10 Jefe o Supervisor

Promoción (Prom) o ascensos, dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona, es por esto que es considerado también como otro aspecto que interviene en la satisfacción laboral y como resultados se observa que el 61% de la muestra considera que si hay oportunidades de ascenso, porque su jefe inmediato les ha hecho conocer sobre las políticas de ascensos que existen y los ha incentivado para su participación cuando se ha presentado la oportunidad. Ante esto, la muestra en mención se siente apoyada en relación a su desarrollo profesional. El 39% restante menciona que su jefe inmediato ante oportunidades de ascensos no les comunican y es por esto que se reafirma el favoritismo que hay en el trabajo. (Gráfico N°11)

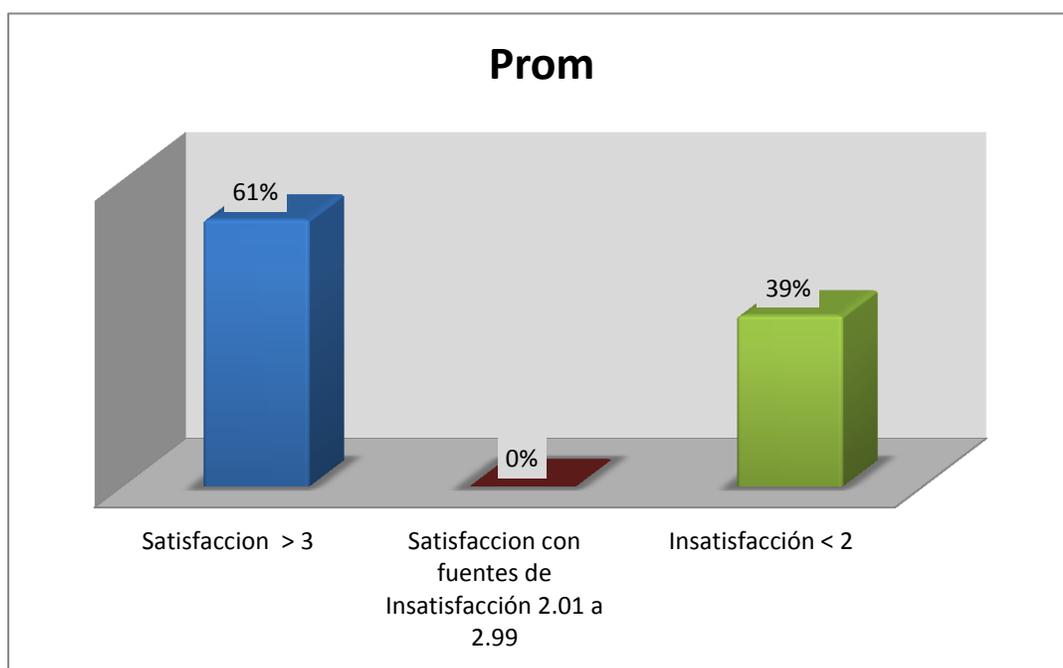


Gráfico 11 Promoción

Retribución (Ret), hace referencia en si los colaboradores reciben o no un pago salarial adecuado, o si adicional a esto reciben algún tipo de beneficios; los resultados dicen que el 66% de la muestra presenta satisfacción en cuanto a su escala salarial, es decir que se sienten correspondidos en relación a la carga de trabajo efectuada. La diferencia de los resultados expresan un 32% de satisfacción con influencia de insatisfacción, haciendo notar que existe ciertas irregularidades en el mismo y finalmente un 2% de Insatisfacción, es decir que no consideran que haya un equilibrio entre lo que se hace y se gana. (Gráfico N°12)

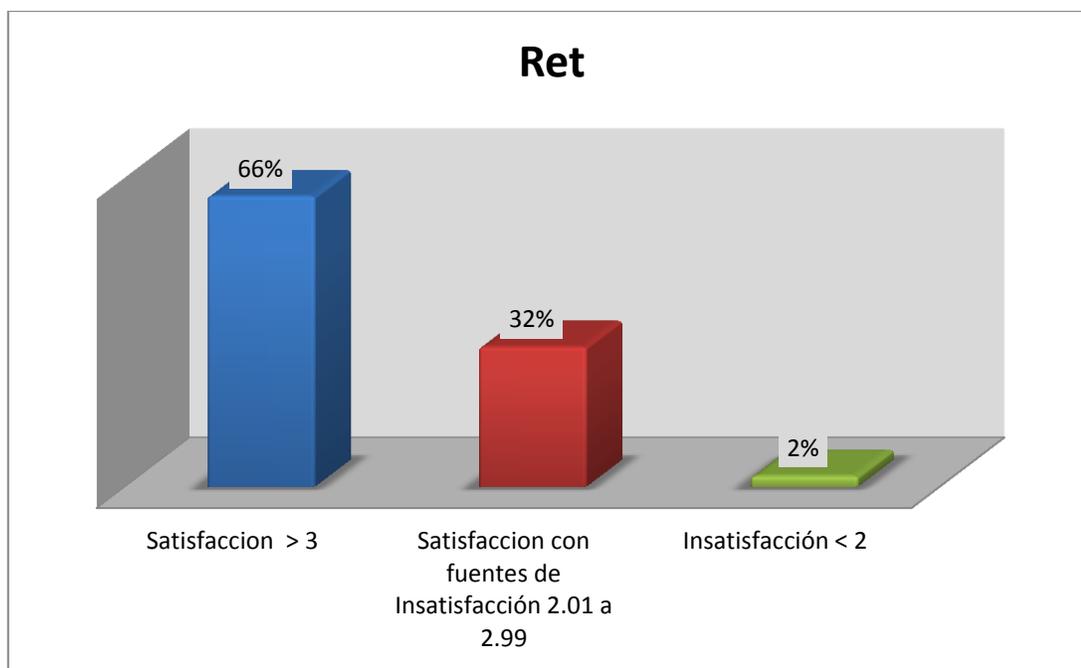


Gráfico 12 Retribución

Trabajo en Sí (Ts), se refiere a la libertad o autonomía que tiene el colaborador de realizar sus funciones, tales como resolver problemas retadores, tener oportunidad de desarrollar habilidades especiales, el poder ver los resultados de su trabajo realizado, entre otros. El 32% de la muestra está satisfecho en cuanto a la realización de su trabajo, considera que sus funciones están claramente definidas; sin embargo se ha podido evidenciar que un alto porcentaje de la misma, se encuentra satisfecha pero con fuentes de insatisfacción, correspondiendo así al 54%, además hay que agregar que el 15% restante está totalmente insatisfecho y esto se da porque existen falencias en la distribución de tareas, en la falta de desarrollo de personas y sobre todo desconfianza en delegar otras funciones de mayor responsabilidad; los auxiliares no sienten diferencia en la realización de sus tareas, pero sigue marcando la diferencia de sueldos que tienen entre ellos. (Gráfico N°13)

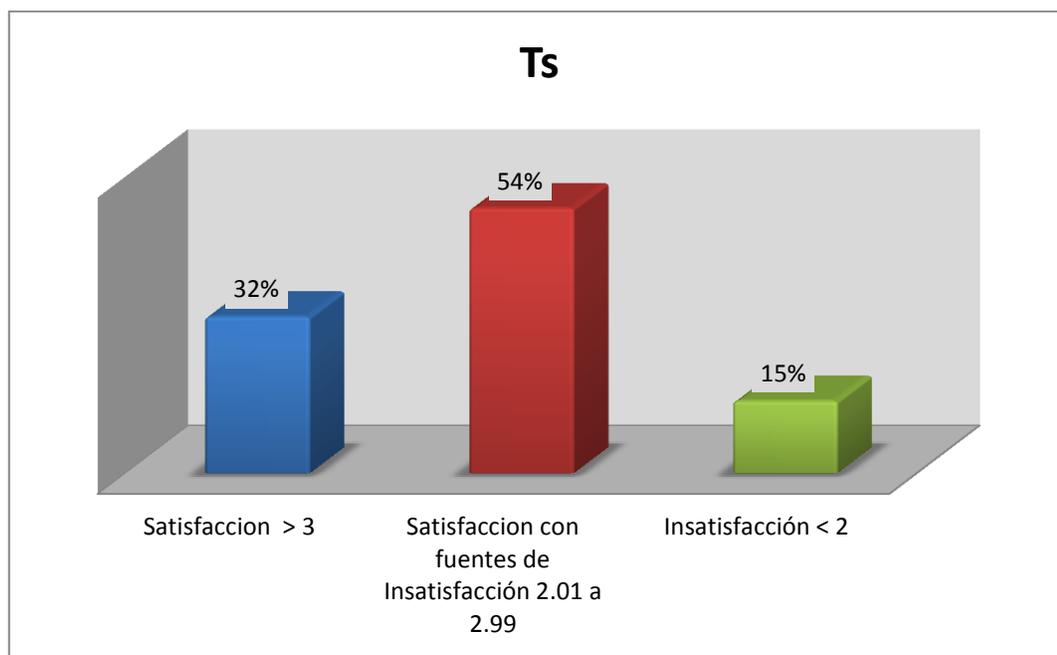


Gráfico 13 Trabajo en Sí

Como resultado de este cuestionario se obtuvo finalmente una puntuación total del 57.33% de satisfacción, 29.67% de satisfacción con fuentes de insatisfacción y un 13% de insatisfacción en la muestra de estudio.

A continuación el detalle en el siguiente cuadro:

| Interpretación | ISG | ISGC | ISA | TOTAL |
|--|-----|------|-----|--------|
| Satisfacción | 53 | 66 | 53 | 57.33% |
| Satisfacción con fuentes de Insatisfacción | 32 | 29 | 28 | 29.67% |
| Insatisfacción | 15 | 5 | 19 | 13% |
| | 100 | 100 | 100 | 100% |

Tabla 3 Satisfacción de Personal

En el siguiente gráfico podemos observar como la muestra se encuentra dividida como resultado total del Cuestionario aplicado.

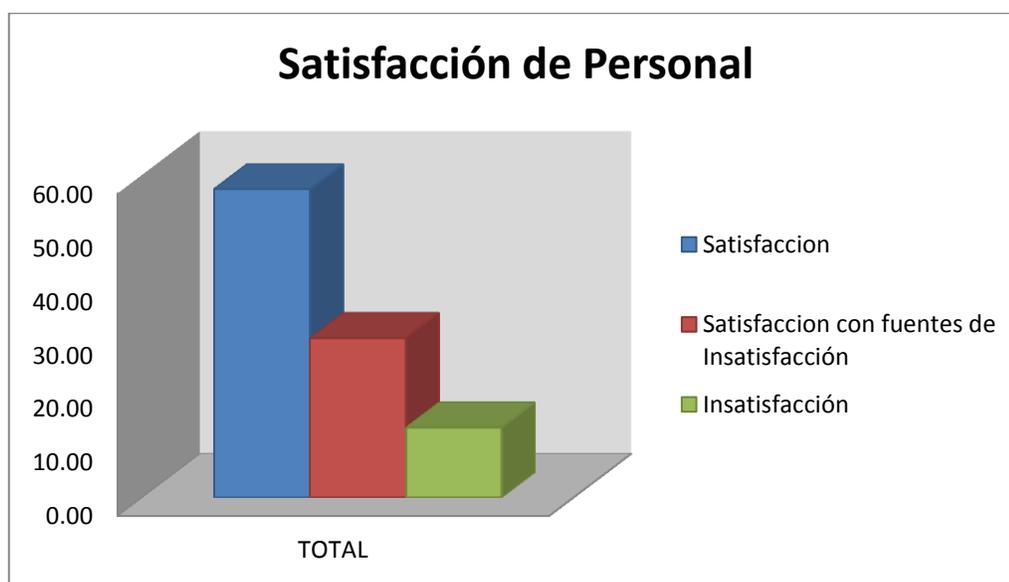


Gráfico 14 Satisfacción de Personal

3.3 ENTREVISTAS DE SALIDA

La entrevista de salida es aquella que se utiliza en las empresas para conocer el motivo por el que una persona de manera voluntaria decide dar por terminada la relación de trabajo, en ella se pueden conocer desde la perspectiva de estos ex empleados, datos generales y específicos sobre las condiciones laborales de la Empresa y los motivos que los orillan a buscar oportunidades fuera de la misma, pudiendo ubicar de este modo algunas áreas de mejora que permitan a la Empresa desarrollar acciones puntuales en la atracción y retención del talento.

Como resultado de las entrevistas de salida se pudo evidenciar las causas más repetitivas por las cuales un colaborador sale de la empresa. Como se puede observar, existe una igualdad de porcentaje correspondiente al 16% en tres de ellas, tales como problemas con el jefe inmediato, malas relaciones laborales y falta de oportunidad de desarrollo profesional, en los comentarios con respecto a esto indica que no estaban a gusto con su trabajo porque no había un buen clima laboral, era monótono el trabajo a realizar, no eran retroalimentados en cuanto a su desempeño, existía favoritismo al momento de referir a alguien para la participación de ascensos y sobre todo no estaban claramente definidas las funciones que les correspondían como Auxiliares ya sea de Servicios generales como de Punto de Venta.

La desmotivación y el ambiente físico de trabajo son otros factores que se presentan como motivos de salida correspondiente al 13%; en relación al ambiente de físico de trabajo hacen referencia a que el espacio que tienen en la farmacia no es suficiente al número de personas que se encuentran en ella, los espacios son estrechos, las bodegas pequeñas y de poca ventilación, el lugar donde se alimentan no es adecuado y cómodo; en cuanto a la desmotivación alegan que las labores que se hacían con normalidad poco a poco se fueron volviendo tediosas y monótonas, porque no recibían de parte de su jefe inmediato algún reconocimiento por logros alcanzados, ni estimulación para la participación de eventos u oportunidades de ascenso y mucho menos confianza para la delegación de funciones con mayor responsabilidad.(Gráfico N°14)

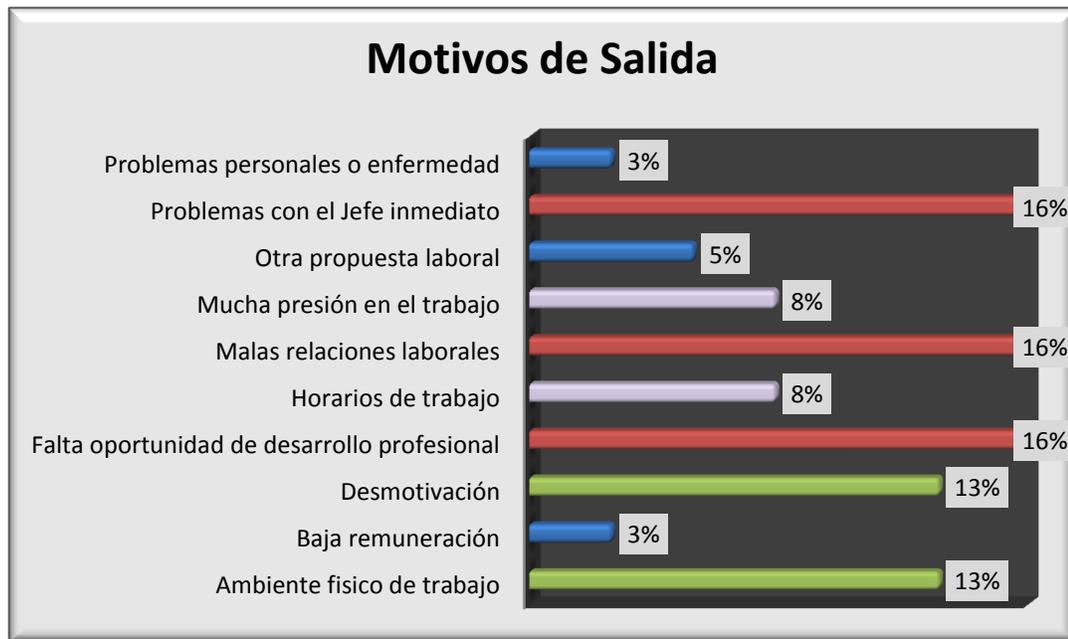


Gráfico 15 Motivos de Salida

3.4 ANÁLISIS GLOBAL DE INSTRUMENTOS

De los instrumentos aplicados, tales como el cuestionario de Satisfacción Laboral y Entrevistas de Salida, se pudo lograr obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores y como esto influye o se relaciona con la rotación de personal.

Del Cuestionario de Satisfacción Laboral, el promedio que se obtuvo de todos los ítems, son los siguientes:

- Satisfacción: 57,33%
- Satisfacción con fuentes de Insatisfacción: 29,67%
- Insatisfacción: 13%

En cuanto a las Entrevistas de Salida, los motivos que se presentaron con mayor porcentaje son los siguientes:

- Problemas con el Jefe Inmediato 16%
- Malas relaciones laborales 16%
- Poca oportunidad para el desarrollo profesional 16%
- Desmotivación 13%
- Ambiente Físico 13%

Justamente los motivos de salida que se presentaron con mayor porcentaje coincidieron con algunos de los factores que influyen el nivel de satisfacción de la muestra, es decir que más de la mitad de los colaboradores no se encuentra totalmente satisfechos porque de una u otra manera son estos factores los que intervienen en la actitud del trabajador frente a su puesto de trabajo.

Si no se realiza un plan de acción para subir el nivel de satisfacción, es muy probable que se cumpla el índice de fluctuación potencial del 34% que se presentó como resultado en el cuestionario.

4 CONCLUSIONES

Durante el presente estudio, se pudo investigar sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal y de qué manera estas llegan a tener alguna relación, con la finalidad de identificar cuáles son los factores que conllevan al recurso a tomar la decisión de salir de la empresa.

A continuación se presentarán las siguientes conclusiones:

1. El nivel de satisfacción de los trabajadores de la Pharmacy's del Norte de manera general corresponde al 57.33%. Sin embargo la diferencia dividida en dos partes tales como, insatisfacción con el 13% y de satisfacción con fuentes de Insatisfacción con el 29,67% son producto de aquellos aspectos que influyen negativamente en los colaboradores, el cual se ve evidenciado a través de la salida de personal.
2. Los aspectos que influyen negativamente en la satisfacción del personal, son las malas relaciones laborales que tienen con los compañeros de trabajo, los problemas con el jefe inmediato, la poca oportunidad para ascender, manuales de funciones desactualizados, inadecuadas condiciones físicas y desmotivación.
3. Los niveles de rotación de personal que se evidenciaron, tomando en cuenta el histórico que tiene como información registrada la empresa, nos dice que en el periodo del 2012 se presentó un alto índice de rotación correspondiente al 33.47%. En el presente año considerando las salidas sólo hasta el mes de agosto hay un 21.27%, el cual es considerado un alto índice de rotación de personal. Y de acuerdo a la investigación realizada, ésta aumentará, porque como resultado se obtuvo que la rotación probable es del 34%, que al comparar con el año anterior, se considera que la rotación esta de subida.

4. En cuanto a la incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal, cuando la satisfacción en los trabajadores disminuye, aumentan sus ganas de abandonar la organización, lo cual implica una afectación no sólo a la misma por los altos costos de desvinculación y vinculación de personal nuevo, sino también al personal de las farmacias como tal, porque la carga de trabajo de ellos aumentará, hasta que el recurso nuevo esté 100% capacitado y empoderado de su cargo.

Y es así como todo esto termina convirtiéndose en un círculo vicioso, de entrada y salida de personal constante hasta que existan mejoras en cubrir las necesidades y expectativas de la gente.

5 RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio de las funciones de cada puesto de trabajo y los profesiogramas incluyendo las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos, ya que existe incongruencia entre las funciones exigidas en el manual de funciones y las que realizan en la ejecución del cargo.
2. Rediseño o actualización de los manuales de función de los Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales, con el objetivo de minimizar los conflictos y fomentar el orden entre compañeros de trabajo, ya que debido a la poca diferenciación entre las funciones que realizan ambos cargos y la marcada diferencia de sueldo, crea insatisfacción en los colaboradores.
3. Realizar un diseño de enriquecimiento del puesto del trabajo, para permitir que los colaboradores adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas, con el objetivo de potencializar sus competencias, evitar la monotonía y aumentar las posibilidades de ascenso.
4. Coordinar una revisión salarial con empresas de igual actividad comercial y dimensión para realizar comparación de escalas, con el fin de presentar propuesta de incremento salarial y beneficios sociales a la Gerencia de Unidad.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

eumed.net. (s.f.). Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de
[http://www.eumed.net/libros-](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

[gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Fernandez-Rios, M. (s.f.). *DigitalWare*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de
<http://www.digitalware.co/glosario/r.htm>

García Viamontes, D., & Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, e. C. (julio de 2010). *www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm*.

http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.

(s.f.).

Dr. Carlos Santiago Mendoza Murillo, Milagro2011 (Estudio del Estrés y la Satisfacción laboral en los trabajadores Agrícolas de la Hacienda El Carmen ubicada en Machala)

Ing. Msc Rodrigo Morales, Ambato2010 (La Satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas)

Psi. Kelly Niño González, Bucaramanga2012 (Análisis de los factores que inciden en los altos índices de Rotación de Personal en Quala S.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato. (1986). Definición de Satisfacción laboral. Morillo.
- DAVIS Keith, NEWSTROM John. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11va ed.). Mexico. D.F.: Mc Graw Hill.
- Davis, & Newstrom. (2002). Definición de Satisfacción laboral.
- Diez de Castro, E. G. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Gibson. (1985). Definición de Satisfacción laboral.
- Gonzalez, M. (1988). *Organización Escolar e Innovación Educativa*.
- Hulin. (1991). Definición de Satisfacción laboral.
- Idalberto, Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogota, Colombia: ECOE.
- José., CASTILLO APONTE. (2006). *Administración de Calidad* (2da ed.). Bogota, Colombia: ECOE.
- Lawler, & Porter. (1991). Definición de Satisfacción laboral.
- Locke. (1976). *Definición de Satisfacción laboral*.
- Luna, Garmenia, & Parra. (1993). Definición de Satisfacción laboral.
- Morillo. (2006). Definición de Satisfacción laboral.
- Nayles, & Blum. (1995). Definición de Satisfacción laboral.
- Peiro. (1996).
- REYES PONCE, Agustín. (1976). *Administración de personal Primera Parte*. Mexico D.F.: LIMUSA.
- Robbins. (1998). Definición de Satisfacción laboral.
- ROBBINS, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall: 8va edición.
- Spector. (1997). Definición de Satisfacción laboral.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahba, M. A. (1976). *"Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory"*.
- Wright, & Davis. (2003). Definición de Satisfacción laboral.

ANEXO 1 Cuestionario de Satisfacción Laboral



14. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación aparecen una serie de preguntas que tienen que ver con hechos de la vida laboral. La mayoría requiere que para cada pregunta marque con una cruz una sola de las alternativas de respuesta, aquella que mejor se ajusta a UD, o que llene un espacio en blanco. No hay respuestas buenas ni malas, la mejor es la que refleja lo que UD siente.

1. *¿En general, cuan satisfecho diría UD. que está con su trabajo?*

| | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| 1. Nada satisfecho | 2. Poco satisfecho | 3. Satisfecho | 4. Muy satisfecho |
|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|

2. *Sabiendo lo que actualmente sabe, si le dieran nuevamente la oportunidad de seleccionar el trabajo que desempeña actualmente, ¿que decidiría UD?*

1. Decide definitivamente no elegir el mismo trabajo.
 2. Tiene dudas, vacilaría
 3. Decide, sin dudarlo, escoger el mismo trabajo.

3. *¿Con qué frecuencia se siente UD tan involucrado en su trabajo que pierde el sentido del tiempo?*

| | | | |
|----------|------------|-------------------|-------------------------|
| 1. Nunca | 2. A veces | 3. Con frecuencia | 4. Con mucha frecuencia |
|----------|------------|-------------------|-------------------------|

4. *¿Con qué frecuencia cuando termina su trabajo siente que ha hecho algo particularmente bien?*

| | | | |
|----------|------------|-------------------|-------------------------|
| 1. Nunca | 2. A veces | 3. Con frecuencia | 4. Con mucha frecuencia |
|----------|------------|-------------------|-------------------------|

5. *¿Cuán probable es que UD, durante el próximo año, haga un verdadero esfuerzo por encontrar un nuevo trabajo con otro empleador?*

| | | | |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Muy probable | 2. Algo probable | 3. Poco probable | 4. Nada probable |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|

6. *Haga una cruz debajo de la cara que expresa, de manera general, como se siente UD. con su trabajo.*

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |
| <input type="checkbox"/> |



A continuación hay un conjunto de ítems sobre diferentes aspectos del trabajo. Primero, marque en una de las tres primeras columnas cuan importante es ese aspecto para UD en cualquier trabajo que tenga. Segundo, marque en una de las tres últimas columnas como se da esto en su trabajo actual.

| | ¿Cuán importante es para UD? | | | ¿Su trabajo actual le proporciona esto? | | |
|--|------------------------------|------|-----|---|------|-------|
| | Nada | Algo | Muy | No | Algo | Mucho |
| 1. Oportunidad de hacer amigos | | | | | | |
| 2. Oportunidades de ascenso | | | | | | |
| 3. Amistad y cooperación de mis compañeros | | | | | | |
| 4. Oportunidad de desarrollar habilidades especiales | | | | | | |
| 5. Condiciones para viajar ida y vuelta al trabajo | | | | | | |
| 6. Suficiente ayuda y equipos para realizar el trabajo | | | | | | |
| 7. volumen de trabajo adecuado | | | | | | |
| 8. El trabajo es interesante | | | | | | |
| 9. Información suficiente para realizar el trabajo | | | | | | |
| 10. Pago adecuado | | | | | | |
| 11. Libertad para decidir como hacer el trabajo | | | | | | |
| 12. Oportunidad para hacer aquello que hago mejor | | | | | | |
| 13. Seguridad en el trabajo | | | | | | |
| 14. Resolver problemas retadores | | | | | | |
| 15. Un supervisor competente en su trabajo | | | | | | |
| 16. Responsabilidades claramente definidas | | | | | | |
| 17. Autoridad para hacer mi trabajo | | | | | | |
| 18. Beneficios adecuados | | | | | | |
| 19. Entorno físico agradable | | | | | | |
| 20. Ver los resultados de mi trabajo | | | | | | |
| 21. Tiempo suficiente para hacer el trabajo | | | | | | |
| 22. Liberación de las demandas conflictivas que otros me hacen | | | | | | |
| 23. Horario de trabajo razonable | | | | | | |

Sexo: M__ F__ Edad __ años Puesto de trabajo actual _____

Experiencia laboral en esa actividad ____ años Tiempo que lleva en el centro _____

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2 Entrevista de Salida



GRUPO DIFARE - División de Talento Humano

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Área o farmacia: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

1. ¿Por cuál de los siguientes motivos usted decide retirarse del Grupo? (Marque con una "X")

| Motivos | "X" | Motivos | "X" |
|------------------------------------|-----|---|-----|
| Baja remuneración | | Negocio propio | |
| Falta de reconocimiento a su labor | | Problemas personales o enfermedad | |
| Ambiente físico de trabajo | | Stress | |
| Problemas con el Jefe inmediato | | Viaje | |
| Desmotivación | | Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar | |
| Malas relaciones laborales | | Falta oportunidad de desarrollo profesional | |
| Terminación del contrato | | Horarios de trabajo | |
| Mucha presión en el trabajo | | Otra propuesta laboral | |

De las alternativas marcadas, especifique sus razones.

2. Califique usted los siguientes aspectos en el Grupo.

| Aspectos | Excelente | Muy bueno | Bueno | Malo |
|---|-----------|-----------|-------|------|
| Ambiente físico | | | | |
| Ambiente laboral | | | | |
| Inducción y reglamento interno | | | | |
| Capacitación y entrenamiento | | | | |
| Comunicación | | | | |
| Motivación al grupo de trabajo | | | | |
| Reconocimiento de su labor | | | | |
| Sueldo e incentivos | | | | |
| Trato del Jefe y demás ejecutivos del Grupo | | | | |
| Trato de Talento Humano | | | | |

3. ¿Las funciones de su puesto de trabajo correspondían a lo que usted esperaba?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

4. ¿Qué es lo que más le gustaba de las funciones en su puesto de trabajo?

5. ¿Qué es lo que más le molestaba de las funciones en su puesto de trabajo?

6. ¿Sintió que se podía expresar libremente sin temor a represalias?

Si () No ()

¿Por qué?

7. Si estuviera en sus manos, ¿Qué hubiera hecho usted para impedir su salida del Grupo?

8. A fin de mejorar nuestra gestión, ¿Qué comentarios o sugerencias usted haría finalmente?

| | |
|--|--|
| Área exclusiva para ser llenada por Talento Humano. | |
| Elaborado por: | |
| Firma: | |