UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA VENEZOLANA PARA EL AÑO 2013.

Realizado por:

Andrea Ruiz CI. 19.499.378

Leonela Ruiz CI. 19.499.377

Profesor guía:

Víctor Maldonado CI. 5.976.267

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
Opción: sin mención

TRABAJO DE GRADO

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA VENEZOLANA PARA EL AÑO 2013.

Tesista: Andrea V. Ruiz B.
Tesista: Leonela E. Ruiz B.

Tutor: Víctor Maldonado

Caracas, 27 de Septiembre 2013.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra madre Nery Beatriz Brazón Sánchez, quien nos apoya y ayuda constantemente en nuestros logros personales, nuestro padre que desde el cielo nos ilumina y guía. Por tomarnos de la mano en momentos difíciles; por ayudarnos a superar cada obstáculo que se nos ha presentado en el camino recorrido, por la fe, esperanza y amor que deposita en nosotras cada día.

A todos aquellos familiares quienes nos han brindado su apoyo y colaboración incondicional, con su aporte lograron la realización de este sueño.

A los profesores por todo el conocimiento que impartieron en las aulas de clases. Hoy podemos decir que nos llevamos algo importante de cada uno.

A nuestro tutor Prof. Víctor Maldonado Contreras por ofrecernos sus más apreciables conocimientos, por sus buenas y sabias orientaciones, por su paciencia, apoyo, solidaridad y amistad. Nuestra admiración, gratitud y respeto. A usted, muchas gracias por haber aceptado este reto.

A todo el personal de seguridad de la UCAB por facilitarnos la información que hizo posible la realización del presente trabajo de investigación.

A Dios por recordarnos siempre que debemos continuar con nuestro proyecto de vida, por permitirnos llenarla de sabiduría, paciencia, comprensión y optimismo.

Andrea y Leonela Ruíz

DEDICATORIA

A nuestra madre Nery Brazón por su dedicación, amor, paciencia; por sus consejos, por sus regaños, por estar siempre con nosotras. Por eso este triunfo te lo dedicamos a ti. Esperamos que el éxito que hoy alcanzamos te llene de felicidad y recompense aquellos momentos duros que hemos pasado juntas, no nos alcanzará la vida para agradecerte todo lo que has hecho por nosotras.

A nuestro padre Ángel Oriol Ruiz, "papito" por sus sabios consejos, buena crianza y enseñanzas; por brindarnos su confianza y apoyo en vida, y aunque no estés entre nosotras, siempre te tenemos presente. Gracias, papá, sé que siempre estás con nosotras. Te amamos.

A todos nuestros amigos y a aquellas personas que estuvieron pendientes de esta meta que hoy alcanzamos

A nuestro tutor Víctor Maldonado por brindarnos su apoyo en todo momento y todos sus conocimientos para que esta investigación fuera exitosa y a todos aquellos profesores que nos acompañaron y aportaron un granito de arena en esta tesis.

A la facultad de Ciencias Sociales y Económicas por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales.

Andrea y Leonela Ruíz

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

ÍNDICE GENERAL……..... iv

ÍNDICE DE TABLAS……..... vi

ÍNDICE DE GRÁFICOS……..... vii

RESUMEN……..... viii

INTRODUCCION……... 9

CAPITULO I: Planteamiento del Problema……..... 11

1.1 Justificación de la investigación…….. 14

CAPITULO II: Objetivos de la Investigación…….. 17

2.1 Objetivo General…….. 17

2.2 Objetivos Específicos……..... 17

CAPITULO III: Marco Teórico…….. 18

3.1 Antecedentes de la Investigación…… 18

3.2 Rotación de Personal…… 20

3.3 Causas de la Rotación de Personal……..... 22

3.4 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal……. 23

3.5 Costos de la Rotación de Personal……... 25

3.6 Teorías para el estudio……. 27

3.6.1 Modelo contingente de Motivación de Víctor Vroom……... 27

3.6.2 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow……. 28

3.6.3 Modelo de Dos Factores de Frederick Herzberg……. 29

a) Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos……... 30

a.1 Reconocimiento……..... 31

a.2 Logro Personal..……..... 31

a.3 Delegación de responsabilidades……. 32

a.4 Oportunidades de ascenso……... 32

b) Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos……... 33
b.1 Salario……... 33
b.2 Ambiente Laboral……. 34
b.3 Supervisión…….. 35
b.4 Política empresarial y Administrativa……. 35
CAPITULO IV: Marco Metodológico……... 37
4.1 Diseño de la Investigación……... 37
4.2 Población de estudio……. 38
4.3 Muestra de estudio…… 38
4.4 Definición de variables……. 39
4.5 Operacionalización de la variable…… 42
4.6 Instrumento de recolección de datos…… 43
4.7 Validez y Confianza……. 43
4.8 Factibilidad……... 46
4.9 Aspectos éticos……. 46
CAPITULO V: Análisis y Discusión de los Resultados……... 47
5.1 Procesamiento de los datos recolectados…….. 47
5.2 Resultados y Análisis……... 48
5.2.1 Estadística Descriptiva de las variables demográficas…….. 48
5.2.2 Estadística Descriptiva de Factores Intrínsecos…… 51
5.2.3 Estadística Descriptiva de Factores Extrínsecos……... 57
5.2.4 Estadística Descriptiva de Rotación de Personal…….. 63
CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones……. 66
BIBLIOGRAFÍA……. 69
ANEXOS……... 77
Anexo A……... 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable…….. 42
Tabla 2: Distribución por rangos de edad……..... 48
Tabla 3: Distribución por años de antigüedad……... 49
Tabla 4: Distribución por nivel de cargo……... 50
Tabla 5: Estadística Descriptiva del indicador Reconocimiento……..... 51
Tabla 6: Estadística Descriptiva del indicador Logro Personal…… 52
Tabla 7: Estadística Descriptiva del indicador Delegación de Responsabilidades... 53
Tabla 8: Estadística Descriptiva del indicador Oportunidades de Ascenso…….. 54
Tabla 9: Estadística Descriptiva de la dimensión Factores Intrínsecos……..... 55
Tabla 10: Estadística Descriptiva del indicador Salario……..... 57
Tabla 11: Estadística Descriptiva del indicador Ambiente Laboral…….. 58
Tabla 12: Estadística Descriptiva del indicador Supervisión……..... 59
Tabla 13: Estadística Descriptiva del indicador Política Empresarial y Administrativa..... 60
Tabla 14: Estadística Descriptiva de la dimensión Factores Extrínsecos…… 61
Tabla 15: Estadística Descriptiva de la variable Rotación de Personal……... 63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución por rangos de edad……..... 48
Gráfico 2: Distribución por años de antigüedad……... 49
Gráfico 3: Distribución por nivel de cargo……... 50
Gráfico 4: Comparación de las medias de Factores Intrínsecos y sus indicadores... 56
Gráfico 5: Gráfico de Caja de Factores Intrínsecos y sus indicadores…….. 56
Gráfico 6: Comparación de las medias de Factores Extrínsecos y sus indicadores.. 62
Gráfico 7: Gráfico de Caja de Factores Extrínsecos y sus indicadores……. 62
Gráfico 8: Comparación de las medias de Rotación de Personal y sus dimensiones 64
Gráfico 9: Gráfico de Caja de Factores Rotación de Personal y sus dimensiones… 65

RESUMEN

Dentro de los problemas que se presentan actualmente en algunos sectores de la economía nacional está el paulatino aumento de la rotación laboral (Miranda, 2007), para ello, las prácticas de Recursos Humanos deben promover la motivación del empleado, debido a que éstos perciben como buena la equidad y una aplicación justa y universal de las políticas de la empresa y la creencia de que son desarrolladas para atraer y retener a los mejores empleados, influyendo en su decisión definitiva de permanecer en la organización. (Brown, 1996). La presente investigación tuvo como propósito estudiar los principales factores internos y externos que influyen en la rotación de personal, en una empresa venezolana, ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2013. La unidad de análisis estuvo constituida por los oficiales de seguridad que laboran en dicha empresa. La muestra fue seleccionada desde un muestreo no probabilístico por conveniencia, la misma se refiere a la selección de sujetos que estén accesibles o disponibles al momento del estudio (McMillan y Schumacher, 2001). Para la recolección de datos se administró la técnica de cuestionario conjuntamente con una serie de preguntas las cuales nos proporcionaron información sobre la valoración que los trabajadores poseen en cuanto a los factores externos e internos presentes en la empresa. La contribución de este estudio basado en conocimientos amplios y detallados, sólo será válida para Recursos Humanos y la organización en cuestión, aunque los hallazgos sólo serán referenciales para otras situaciones similares (Sosa, 2006 y Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Esta investigación pretende analizar cuáles son los principales factores internos y externos de la empresa que causan la rotación de personal, tomando en consideración el reconocimiento, logro personal, delegación de responsabilidades, oportunidad de ascenso, ambiente laboral, la compensación salarial, el estilo de supervisión, política empresarial y administrativa, como posibles causantes del aumento de la rotación.

Palabras clave: rotación de personal, motivación, factores internos o externos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes internos de la organización, esto porque se tiene conocimiento de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde definitivamente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. (Toro, Ochoa y Vargas, 2004).

Al surgir problemas de estabilidad laboral en una organización, surge la inquietud de investigar las causas fundamentales que originan la rotación de personal las cuales afectan el logro de los objetivos de la empresa así como también el desempeño de la misma. “Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención” (Chiavenato, 2008, p.11). Trabajadores insatisfechos, con poca motivación, son los que toman la decisión de desvincularse y este deseo del trabajador de irse de la empresa está relacionado en la mayoría de los casos con la ineficiente gestión de Recursos Humanos. (Flores, Badii y Abreu, 2008).

Esta investigación puede ser esencial para la empresa a estudiar y para los propios empleados, ya que al establecer los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la rotación de personal le permitirá a la organización, objeto de estudio, aplicar algunas acciones que puedan mantener aquellos aspectos que fueron percibidos como satisfactorios y mejorar los que generan insatisfacción.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, donde se determinan los argumentos que conllevan a la interrogante del estudio; seguidamente en el capítulo II se formulan los objetivos generales y específicos.

El capitulo III contiene el marco teórico, en esta sección se exponen las teorías más importantes que sustentan la investigación. Posteriormente, en el capítulo IV el marco metodológico, el cual muestra el diseño de la investigación, población de estudio, muestra, la operacionalización de la variable, el método que se utilizará para recopilar y analizar la información, su validez y confianza, la factibilidad y los aspectos éticos, todo esto con el fin de determinar los principales factores que originan la rotación de personal.

El capítulo V hace referencia al análisis y discusión de los resultados, donde se muestran los datos obtenidos a partir del instrumento aplicado, se presentan los distintos cálculos estadísticos obtenidos de la muestra, se incorporan los gráficos y las tablas que permiten representar mejor los resultados. Continuamente, en el transcurso del capítulo se puntualiza la discusión de los resultados, involucrado la teoría utilizada en la investigación y los datos obtenidos por la población muestral, se evidencian los resultados de los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo VI se encuentran las conclusiones obtenidas luego del análisis y discusión de los resultados junto con una serie de recomendaciones pertinentes.

En último lugar se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación existente en una empresa venezolana, donde la rotación de personal es un fenómeno recurrente, lo que ha llevado a un cierto monto de preocupación, dadas las consecuencias de este fenómeno. La satisfacción laboral ha sido una variable de importancia central en los estudios acerca de la rotación. Estos demuestran que una baja satisfacción con el puesto conduce a la intención de renunciar, lo que a su vez se encamina a la rotación. (Spector, 2002), la misma conlleva al incremento de costos por el mal aprovechamiento de las experiencias y habilidades que los empleados van adquiriendo. Se considera entonces un plan de mejora continua para la contribución de afianzar las fortalezas y disminuir las debilidades en la organización (Betancourt y Valle, 2010). Muchas son las soluciones emitidas o las políticas implementadas, sin embargo, hasta los momentos no han sido realizadas un análisis profundo de la situación. No se dispone de estudios precedentes en Venezuela, o no es de fácil acceso proveer de información oportuna y relevante, detallando el comportamiento de la rotación de personal en la empresa a estudiar. (Colmenares y Vásquez, 2011). Así pues, se pretende estudiar el problema para obtener respuestas acerca de los factores que inciden en la rotación de personal en una empresa venezolana.

Uno de los retos del departamento de Recursos Humanos es mantener altos niveles de satisfacción en la organización, así como conservar la motivación y el compromiso entre sus propios empleados, también se preocupa por el aumento de salida de su personal, lo cual hace necesario compensarlas aumentando las entradas, a fin de sostener proporciones adecuadas para que opere el sistema (Keith y Nexstrom, 1991), de igual modo, se interesa por la obtención de mejores resultados para la organización a la que pertenecen. Para Chiavenato (2008) la administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

En primer lugar, es preciso plantearse cómo se llega a la necesidad de retenerlo, la retención de personal se ve influenciada por las tácticas de Recursos Humanos de las

empresas y la percepción de los empleados al respecto. El departamento de Recursos Humanos es el encargado, junto con los demás departamentos, de revisar políticas y estrategias orientadas a comprometer al trabajador para que su desempeño mejore en el largo plazo; se relaciona la retención del personal a través de beneficios socioeconómicos, planteándose así, que no necesariamente es cierto que los empleados perciben el pertenecer a una empresa sólo por la motivación, salario o sueldo, dicho motivo puede ser la satisfacción o insatisfacción del empleado ante las políticas organizacionales y diferentes factores que pueden estar afectando su persona (Jaspe y Santana, 2007).

De este modo, "la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización". (Chiavenato, 2008, p.440).

El índice de rotación de personal resulta elevado por no poder retener a sus empleados, por tal motivo, existe una elevación de costos y su afección en las áreas cercanas o relacionadas con la entidad, lo cual provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento a clientes, recargo de actividades, presión, descontento y una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores. (Chaves, 2006).

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocios. (Mendoza, 2003).

De acuerdo a Spector (2002), el porcentaje de la fuerza de trabajo que abandona su puesto en un intervalo de tiempo determinado se conoce como tasa de rotación, pero cuando esta tasa se torna excesiva, la plantilla de trabajo de la organización puede llegar a estar integrada por elementos inexpertos y no capacitados, lo que resulta en ineficiencia y dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por ende, una de las prioridades del departamento de Recursos Humanos es lograr retener a aquellos empleados poseedores de talento, lo cual es un desafío para el profesional que labora en ese equipo. Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo, es

responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa. (Toro et al., 2004). Por tanto, las políticas de Recursos Humanos en la empresa deben ser la solución a la desmotivación que causa la rotación, ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención, permitiendo a la compañía ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación. (Flores, Badii y Abreu, 2008). Esto eleva el interés por retener y desarrollar el capital humano, para producir una ventaja competitiva para la organización (Jones, 2008).

Generalmente, detrás de una excesiva rotación de personal, se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (Flores et al., 2008). Cuando el personal está insatisfecho, se pueden presentar algunas consecuencias para la organización y para los individuos. Por lo tanto, "la insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física" (Hellriegel y Slocum, 2004, p.54). La insatisfacción también puede perjudicar la lealtad de los trabajadores y ocasionar conductas negligentes. (Robbins, 2004).

En los últimos años, se hace énfasis en los costos que representa este fenómeno, la rotación externa es el número de trabajadores que salen y otros que entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel, departamento o puesto. (Reyes, 2005). Dale Yorder (1996), por su parte, explica la rotación externa como los cambios en la estructura de la fuerza laboral producto de la contratación, salidas y reemplazos.

De igual modo, las fallas en el mantenimiento del entusiasmo e involucramiento del individuo con la organización conllevan a un conjunto de empleados insatisfechos, generando altos niveles de rotación de personal (Brown, 1996). En este sentido, sin duda, la motivación del individuo, expresado a través de sus actitudes y conductas, impacta la estabilidad de la empresa. (Furham, 2004).

1.1 Justificación del problema

Ciertos factores externos e internos son las causas que originan el fenómeno de la rotación de personal en la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal, causando problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Con el presente trabajo de investigación se pretende encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en una empresa del país, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación laboral ha repercutido de forma negativa en las organizaciones, debido a que genera costos y dificultad en el manejo de los negocios. Es por esto, que la organización requiere obtener un nivel de desempeño que le permita cumplir con sus objetivos a corto y largo plazo, mediante estrategias establecidas, para ello, necesita crear políticas adecuadas que garanticen la satisfacción de los trabajadores y la retención de ellos.

Los trabajadores implican un elemento crucial para la empresa, según Chiavenato (2008), las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Por ende, la empresa depende de sus empleados, para que la misma cumpla con sus objetivos y misiones.

Ahora bien, la organización debe favorecer a los empleados para desarrollar su talento hasta conseguir su propia motivación y su propia satisfacción, con el fin de gerenciar la compañía con trabajadores preparados y dispuestos. Uno de los objetivos de toda empresa se centra en disminuir los costos, aumentando al máximo la rentabilidad, el provecho y los beneficios, por tanto, se dedica a crear tácticas que le permitan ahorrar el proceso de rotación, ya que, le acarrea pérdidas. Igualmente, implica gran interés analizar los factores de la rotación de personal, así como también los métodos y políticas de retención implementadas por el Departamento de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de los trabajadores.

Se evidencia que existen numerosos costos asociados a la rotación de personal, es por eso, que se necesitan de herramientas efectivas que faciliten el proceso de disminución

de los niveles de rotación y los costos relacionados a ésta (Chiavenato, 2000), idea que motivó la presente investigación, al igual que la poca existencia de estudios que traten sobre los factores internos y externos que causan la rotación de personal en Venezuela. (Colmenares y Vásquez, 2011).

Esta investigación es importante en el sentido de que ayudaría a los gerentes de Recursos Humanos en sus esfuerzos para crear estrategias que aumenten el desempeño, progreso y el bienestar de los trabajadores, con el fin de obtener satisfacciones gerenciales y laborales respectivamente, para así, incrementar la retención de personal y demostrar que al tener empleados comprometidos y motivados se pueden tener efectos positivos sobre la rotación, intención de dejar la organización, ausentismo, desempeño y comportamientos ciudadanos de los empleados, beneficiando así a la organización. (Meyer y Herscovitch, 2001).

Una persona muy importante quien habló de motivación fue el psicólogo y profesor de la Universidad de UTAH, Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de Higiene-Motivación o de los Dos Factores, y en quien nos basamos para el estudio de la variable. Para ello, se tomaron algunos elementos de la teoría de los factores sobre la motivación de Herzberg, la cual plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

En primer lugar, están los Factores Motivacionales o Intrínsecos, ya que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Los principales factores motivacionales son: logro personal, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, delegación de responsabilidades, oportunidad de ascenso y crecimiento. (Muñoz, 2005).

En segundo lugar, están los Factores Higiénicos, también reciben el nombre de factores Extrínsecos o insatisfactores, pues se localiza en el ambiente que rodea a la persona y abarca condiciones en que desempeñan su trabajo. (Chiavenato, 2003). Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos

están fuera del control de las personas. Los principales factores Higiénicos son: políticas y normas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, ambiente laboral y salario. (Muñoz, 2005).

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron los siguientes elementos o factores: reconocimiento, logro personal, delegación de responsabilidades, oportunidad de ascenso, salario, ambiente laboral, supervisión y política empresarial y administrativa.

La investigación se llevó a cabo dentro de las instalaciones de una empresa venezolana, específicamente en la Universidad Católica Andrés Bello, cede en Caracas, con una muestra no probabilística de 51 oficiales de seguridad quienes aportaron la información necesaria para que se de a cabo la pesquisa.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: **Basado en la Teoría de Herzberg y tomando en consideración el año 2013 ¿Cuáles son los factores internos y externos que originan la rotación de personal de los empleados pertenecientes a una empresa venezolana que opera en Caracas?.**

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Utilizando la Teoría de Herzberg, identificar los factores internos y externos que, durante el año 2013, originan la rotación de personal de empleados pertenecientes a una empresa venezolana que opera en Caracas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores principales que provocan la rotación de personal de los empleados pertenecientes a una empresa venezolana que opera en Caracas.

- Identificar los factores internos de la empresa que influyen con mayor determinación en la decisión de retiro de los empleados pertenecientes a una empresa venezolana que opera en Caracas.

- Identificar los factores externos de la empresa que influyen con mayor determinación en la decisión de retiro de los empleados pertenecientes a una empresa venezolana que opera en Caracas.

III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar (Arias, 1999, p.38).

3.1 Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado tomando en cuenta una serie de antecedentes que han sido útiles para reforzar y comparar los aspectos fundamentales que fueron planteados. Uno de los antecedentes es el trabajo realizado por:

Boudreau, Trevor y Gehart (2003), estudia la correlación que existe entre la rotación, los incrementos salariales y las promociones, a través de modelos curvilineales. Para la realización de este estudio se partió de la hipótesis de que la rotación es mayor para los empleados con desempeño bajo y alto que para los trabajadores con niveles de desempeño medio. Según sus resultados bajos incrementos en los salarios y altas promociones independientemente producen un mayor pronunciamiento en la relación curvilineal del desempeño y la rotación. Esto quiere decir que la rotación de altos desempeños debería tender a ser alta cuando hay bajas recompensas, porque el deseo de movimiento se debe incrementar como consecuencia de incrementos inequitativos.

Con una promoción el empleado típicamente recibe un incremento en su pago y ocupa una posición más baja en una nueva escala salarial, de este modo, aumenta sus oportunidades de recibir más incrementos. Según este estudio altas promociones incluyen altos incrementos salariales y por tanto es menos probable la disposición de abandonar la organización.

Los altos desempeños que no han sido considerados para promociones y que se encuentran en el tope de su rango salarial con pocas oportunidades de incrementos salariales, pueden percibir inequidades en su pago y considerar las oportunidades para irse.

Las promociones pueden disminuir el deseo de movimiento laboral debido al incremento salarial inmediato, que potencia los incrementos futuros y quizás factores tales como reconocimiento, reto, satisfacción en el trabajo. Por otro lado, las promociones también proveen al empleado de enriquecimiento ante el mercado laboral externo.

El Doctor Helmut Schluter, realizó un estudio titulado ¿Por qué cambia el personal de empresa? (1965), quien preocupado por la acentuada rotación que vivía el mercado de trabajo alemán, quiso realizar una aportación útil para combatir con éxito dicha rotación. Para su investigación el autor se interesó solamente en la rotación desde el punto de vista de la empresa, exclusivamente las salidas, considerando que Rotación es igual a la suma de salidas. Su objetivo se basó en identificar las principales causas de rotación de un grupo de empresas alemanas para proponer así una serie de posibles soluciones.

Otra de las investigaciones consultadas para la elaboración del presente trabajo, fue el de Reyna y Rojo (1980), quienes realizaron una investigación acerca de la Incidencia de la motivación al logro y la satisfacción en el trabajo sobre la rotación laboral, la cual enfocaron desde el punto de vista de la Teoría de David Mc Clelland y la Teoría de Víctor Vroom. En dicha investigación se buscó determinar la relación existente entre las variables independientes (motivación al logro y satisfacción) con la variable dependiente (rotación laboral), en los trabajadores de una empresa determinada. Concluyendo que la rotación laboral aumenta cuando existe poca satisfacción en los trabajadores, y la renuncia voluntaria se presenta por una baja motivación al logro de los mismos.

Por otro lado, se encontró el estudio sobre la rotación laboral de los egresados de la Universidad Católica Andrés Bello entre los años 1969-1980, utilizando la Teoría Bifactorial de F. Herzberg, realizada por Fernández, Pulido y Pérez (1984). En la cual se relacionan los factores higiénicos, motivadores y de satisfacción, expuestos en la Teoría de Herzberg con la rotación laboral, para medir como éstos afectaban la decisión del egresado a la hora de cambiar de trabajo. Obteniendo como resultado, que los factores de satisfacción tuvieron mayor incidencia en la rotación laboral.

Por último, se expone el estudio elaborado por Caro Zobeida (1988), estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello, basada en la Rotación de Personal (Estudio de un

caso). En esta investigación el objetivo general fue realizar un estudio de la rotación externa del personal que laboraba en una empresa productora de fármacos y estimar la tendencia de 1988, tomando en cuenta variables intrínsecas y extrínsecas a la organización. Uno de sus resultados más relevantes fue que la rotación laboral es considerada un problema vital para el desarrollo de la empresa.

3.2 Rotación de personal

Las contribuciones de muchos investigadores sobre el tema han sido de gran valor para comprender de qué depende la decisión de abandonar o permanecer en la organización. De acuerdo con Spector (2002) en su libro Psicología Industrial y Organizacional, señala que en todas las organizaciones hay ocasiones en el que los empleados renuncian a sus puestos, en un fenómeno conocido como rotación. La rotación no constituye un problema si los renunciantes no son personas que hayan observado un rendimiento destacado. La rotación de personal es una consecuencia de los fenómenos externos (oferta y demanda de Recursos Humanos, coyuntura económica, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.) e internos (política salarial, política de beneficio, supervisión ejercida sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, condiciones físicas ambientales de trabajo, etc). (Curbelo, Sánchez, Lage, Osés, Cristo y Caruncho, 2004).

El impacto que genera la rotación es preocupante para la organización, pues no sólo se ven afectados el funcionamiento, la productividad y las utilidades, sino también el tiempo que se utilizó para el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, igualmente, los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El fenómeno de rotación es una realidad que tienen que afrontar las organizaciones, de igual forma, son éstas las que mediante diferentes políticas de retención deben manejar las situaciones adversas que podrían llegar a perjudicar a la organización. (Rosas y Hoyos, 2009).

La retención implica un desafío para el departamento de Recursos Humanos pues, tiene la labor de formular políticas o estrategias a partir del reclutamiento hasta la preparación y desarrollo del empleado; no obstante, aún cuando las empresas disponen de buenos empleados pueden formular la cantidad de estrategias que deseen para retener a su

personal. (Jaspe y Santana, 2007). Las organizaciones hoy en día tienen conciencia del grave perjuicio que genera tener una rotación excesiva, es por esto que se encuentran preocupadas en obtener diferentes mecanismos de retención que les permitan contrarrestar esta movilidad. (Rosas y Hoyos, 2009). Al argumentar que una empresa posee las características suficientes para atraer a los mejores empleados no es definitivo, se debe tener un programa sólido que garantice que el capital humano atraído va a estar por un largo tiempo en la organización, o que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación continuará generando su mejor disposición y productividad. (Villegas, 2011).

El talento dentro de una organización genera ventaja competitiva, lo cual debe perdurar dentro de la empresa y continuamente debe gestionarse, de no hacerlo, la empresa no tendrá las herramientas necesarias para que su personal clave continúe aportando su capacidad de innovar, de resolver problemas, además de plantear opciones y soluciones. (Jaspe y Santana, 2007). Así pues, los planes de retención de personal, son en definitiva, la declaración oficial de que una empresa carece de atractivo, beneficios y condiciones ideales para que la gente desee pertenecer a ella. (Socorro, 2011).

Según el artículo “Retención del Talento” redactado por la Lic. Paula Flottes Rauld, publicado en Mercurio On Line, citado por Jaspe y Santana (2007), comenta que los aspectos claves para lograr retener talentos podrían ser: el apoyar las metas personales de cada trabajador, ofrecer diversos programas de formación profesional, entregar herramientas para cada trabajo en particular y recibir la colaboración de sus superiores, de modo de sentirse útiles dentro del sistema y generar políticas de Recursos Humanos eficientes que permitan un clima laboral óptimo.

Cabe recalcar que el desempeño de los trabajadores dentro de la organización es vital para que ésta sea productiva, y que tal desempeño está asociado con el nivel de satisfacción, razón por la cual las organizaciones se preocupan por crear las condiciones necesarias para que el recurso humano pueda satisfacer sus necesidades, ya que son las personas las encargadas de garantizar el éxito de la organización. (Castillo y Arnedo, 2009). Según Robbins (2005), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un

trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Al respecto, también se afirma, "las empresas están aprendiendo que, para satisfacer a los clientes, primero deben satisfacer a sus empleados". (Evans y Lindsay, 2008, p.163).

Existen una amplia variedad de conceptos que buscan definir el fenómeno de la rotación de personal, entre estos se encuentra:

> *La rotación laboral es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.* (Samaniego, 1998, p.5).

Igualmente, el Dr. Helmut Schluter (1965, p.45) en su libro ¿Por qué cambia el personal de empresa? define la rotación como "el conjunto del movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado laboral".

El fenómeno de la rotación puede ser tanto interno como externo. El primero se refiere a la rotación producida por traslados provisionales de un puesto a otro o de una oficina a otra. Por otra parte, la rotación externa comprende el conjunto de movimientos, de los trabajadores de un lugar a otro dentro del mercado laboral. (Davia, 2004).

Por su parte, Reyes (1996) define la rotación de personal como el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización.

Chiavenato (2002) expresa la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlo en el trabajo.

3.3 Causas de la rotación de personal:

Según Carlos Chaves (2006)**,** en su tesis "Planeación Estratégica para prevenir la rotación de personal en el Departamento de Ventas de una empresa de mantenimiento industrial", existen diversas causas que implican la salida del personal.

- ✓ Circunstancias externas a la empresa: estas circunstancias pueden ser cambios tecnológicos; cambios de las condiciones económicas del país; cambios en el mercado. Sin embargo, la mayor causa de rotación motivada por este tipo de circunstancias externas a la empresa es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a la empresa que le brinde mejores perspectivas, no solamente salariales, sino también de progreso y desarrollo humano.
- ✓ Circunstancias internas a la empresa: dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también las que se originan en la institución por motivo de restructuración y que en general son motivos de descontento y falta de motivación para el trabajador. Estas pueden ser: reducción de horas extras; comisiones; cambios de horario; maltrato; condiciones físicas, peligrosas o desagradables; y/o por terminación de contrato.
- ✓ Motivos personales: existen otras causas por las que el empleado decide retirarse de la empresa, dentro de las más frecuentes se encuentran: cambio de vivienda, deseo de superación, mejor oportunidad, problemas familiares y problemas de salud.

La rotación laboral y sus causas fundamentales generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta enormemente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobretodo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la empresa propia al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo, o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo mas satisfactorio para sus expectativas (Navarro, 2008).

3.4 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal:

Los efectos positivos o negativos de la rotación de personal son relativos; un índice de rotación igual a cero no es sano para la organización, ya que esto demostraría un estado de estancamiento de la organización, pero un índice de rotación muy alto tampoco es lo deseable, ya que demostraría la existencia de un estado de fluidez y entropía en la organización, produciendo además altos costos para la misma y dificultades a fijar metas que los empleados asimilen. (Bortot, 2000).

Es difícil determinar cuál es el índice de rotación ideal que debería tener una organización; para Bortot (2000), es aquel que permite a la organización “retener el personal de buena calidad, sustituyendo a aquél que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas, dentro de un programa factible de adiestramiento y económicamente rentable para la empresa”; la rotación perfecta es aquella que permite entonces la “potenciación máxima de su recurso humano, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad”.

Un estudio realizado por Human Capital Index (HCI), de Watson Wyatt (2005, citado en Esquivel, 2006), encontraron dos ventajas fundamentales en la rotación de personal, las cuales son: mejorar la eficiencia general por medio mayor compromiso y responsabilidad, y obtener ganancias en la productividad de largo plazo derivadas de empleados con mejor desempeño. La rotación de personal puede ser ventajosa tanto para los empleados que permanecen como para la organización. Por ejemplo, los empleados pueden ganar mas oportunidades de promoción, los grupos informales que la constituyen son frecuentemente rotos, contribuyendo de esta manera a la receptividad del cambio organizacional por los demás empleados, el ingreso de nuevos empleados permite la existencia continua de ideas frescas e innovadoras, etc. (Ibarra, 2000).

También la Federación Nacional de Comerciantes de Bogotá, establecen las consecuencias de la rotación de personal, (Curbelo, Sánchez, Lage, Osés, Cristo y Caruncho, 2004), las cuales son las siguientes:

- ✓ Deficiencia de la organización del trabajo.
- ✓ Se frena el crecimiento de la productividad.
- ✓ Se incumple el plan de producción.
- ✓ Se empeora la calidad de la producción.
- ✓ Se aumentan los gastos materiales.
- ✓ Se crean dificultades en otro puesto de trabajo.
- ✓ Algunos empleados no se sienten preparados para asumir nuevas funciones.
- ✓ Algunos empleados les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- ✓ Algunos empleados les cuesta socializar.
- ✓ Algunos empleados saben trabajar individualmente pero no saben trabajar en equipo.

3.5 Costos de la rotación de personal:

La rotación tiene como consecuencias negativas para la empresa, ya que representa un costo importante, en cuanto al reclutamiento, entrenamiento y/o capacitación. (Mendoza, 2003).

Chaves (2006) clasifica los costos que ocasiona la rotación dentro de las organizaciones en:

1. Primarios: son los relacionados directamente con el retiro del empleado y su reemplazo por otro. Entre ellos: costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso y desvinculación o retiro de la empresa.
2. Secundarios: se relacionan indirectamente con el retiro y reemplazo del trabajador, y son efectos colaterales, intangibles. Incluyen: reflejos en la producción, actitud del personal, costo extra laboral y extra operacional.
3. Terciarios: se relacionan con los efectos colaterales a mediano y largo plazo de la rotación y aunque no pueden cuantificarse exactamente, pueden estimarse. Se menciona el costo de extra inversión en seguros, depreciación del equipo por errores de trabajadores de nuevo ingreso, perdidas en los negocios ocasionados por la calidad de los productos o servicios brindados por los empleados inexpertos, recién ingresados.

Para Flores, Badii y Abreu (2008), consideran las causas mas frecuentes que provocan la rotación laboral en las empresas, es la relacionada con el contenido del trabajo y lo salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Otras de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la salida de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal.

La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. De acuerdo a los expertos en la administración del personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume

mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador (Flores et al., 2008).

Según Porter y Steers (1973, citados de Samaniego, 2003) la rotación de personal es la marcha voluntaria del empleado de la organización, dependerá de las expectativas que cada individuo tiene sobre la decisión de abandonar. Cada empleado enfoca su situación del empleo actual bajo una serie de expectativas; por lo tanto su decisión depende del balance resultante de comparar las potenciales recompensas futuras que se pueden obtener en otra organización, con las expectativas existentes en la actual.

Maertz y Campion (1998, citado por Spector, 2002) indican que la satisfacción laboral ha sido un factor significativo en los estudios acerca de la rotación. Es probable que las personas insatisfechas con su empleo alienten la intención de renunciar, con frecuencia, las intenciones son precursoras de las conductas que se traducen en renuncias; no obstante es poco probable que las personas abandonen sus empleos si no se les ofrece otra oportunidad de trabajo.

Por otro lado, Mobley (1977, citados de Samaniego, 2003) señala que la rotación de personal consiste en la marcha voluntaria del empleado de la organización, la cual dependerá de los costos y la satisfacción. El individuo evalúa cuánto le cuesta retirarse de la organización, si los costos son altos entonces éste revaluará de nuevo su trabajo actual. Esto produce otro tipo de conductas como retrasos, absentismos, entre otros. Pero si los costos de retirarse no son tan elevados, entonces el empleado comenzará a comparar su trabajo actual con otra alternativa, si al comparar las dos situaciones, la alternativa es más favorable se estimulará la intención de abandonar la organización. Blau (1996, citado por Spector, 2002) ha realizado estudios que establece bastante bien la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de renunciar, además observó que la insatisfacción laboral como la intención de renunciar se relacionan con las conductas de búsqueda de empleo, como el solicitar otro puesto y acudir a una entrevista.

3.6 Teorías para el estudio

3.6.1 Modelo contingente de motivación de Víctor Vroom

Según Vroom (1964), citado por García y Edel (2008), en su teoría de preferencia-expectación, señala que la motivación de un trabajador va en función de la magnitud de lo que espera recibir y marca como se relacionan dos variables (preferencia-expectación) para determinar la motivación. Por un lado la preferencia es el grado de importancia que una persona da a la concurrencia del comportamiento esperado, mientras que la expectación se refiere a los múltiples resultados posibles que un trabajador podría obtener de alguna actividad. En los estudios realizados por Vroom se encontró que mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado es menos probable que renuncie al puesto, que tenga ausencias frecuentes y en especial, por razones injustificadas. Es el primer modelo de motivación dedicado específicamente al entorno laboral y además tiene en cuenta y prevé diferencias interpersonales en lo que concierne a la intensidad y a los factores que pueden dinamizar la motivación de los empleados.

De acuerdo a Vroom (1979), citado por Betancourt y González (1999), demuestra que las personas diferentes, actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentre. Para éste autor, un individuo puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

- Objetivos personales del individuo: pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede satisfacer al mismo tiempo.
- Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad: un trabajador cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más.
- Percepción de su capacidad de influir en su productividad: un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.

3.6.2 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow desarrolló un modelo o teoría de la jerarquía de necesidades, cuya repercusión ha sido importante en las organizaciones. Maslow se centra en cinco niveles: los niveles de necesidad y seguridad, se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior, y los niveles de necesidades sociales, estima y autorrealización, se conocen como necesidades de orden superior. (Newstrom y Davis, 1993).

Necesidades de orden inferior:

Son necesidades de primer nivel, se refieren a la supervivencia. Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tiende a dominar a continuación es el de seguridad. La persona busca seguridad corporal así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible. (Newstrom y Davis, 1993).

Necesidades de orden superior:

De acuerdo con Maslow, hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo, algunas de sus necesidades sociales pueden y deben satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. Los empleados necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo. La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. Las necesidades de orden superior, nunca pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más. (Newstrom y Davis, 1993.).

Según los autores anteriormente señalados, el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen. . (Newstrom y Davis, 1993, p.124).

Es cierto que cada empleado es diferente y no depende del nivel organizacional para cubrir sus expectativas; es cierto que todo empleado tiene necesidades fisiológicas que cubrir a través de un ingreso monetario, también tiene otras necesidades sociales, de seguridad, de aceptación y de autorrealización, es por ello que el manejo del recurso humano tiene un muy alto grado de complicación y de manejo en las organizaciones actuales. (Buen-Abad, 2009).

3.6.3 Modelo de dos factores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950. Pidió a los sujetos que pensaran en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento en que se sintieran particularmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos, es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de aquél pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos. Por el contrario, algunos otros factores como la política de la compañía fue señalada como causa de malos sentimientos. (Newstrom & Davis, 1993).

La teoría de los factores por Frederick Herzberg es considerada de gran utilidad cuando las empresas tienen como objetivo la productividad, su investigación se refiere al entorno externo y al trabajo del individuo, ya que para él la motivación depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales. La finalidad de su investigación era averiguar cuáles son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuáles eran las repercusiones de tales estados de ánimo. (Bustos, Miranda y Peralta, 2009). Es decir, las repercusiones que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tiene sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa e incluso sobre su propia salud mental. De acuerdo a los estudios llevados a cabo por Herzberg, según Bustos, Miranda & Peralta (2009), los hechos que pueden clasificarse en alguna de las siguientes categorías de factores son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, contribuyen normalmente a producir satisfacción en el trabajo y muy raramente son causa de insatisfacción. Por tanto, pueden ser denominado “satisfactores”, factores motivacionales o factores intrínsecos; por el contrario, los hechos clasificados dentro de las siguientes categorías de factores: política y normas de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de

trabajo, normalmente son la causa de insatisfacción en el trabajo y muy raramente de satisfacción. Por esta razón se les denomina “insatisfactores”, también llamados factores de higiene o factores extrínsecos.

Herzberg llegó a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los trabajadores es el enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del trabajador, por lo tanto, es la teoría que más y mejor se adapta a las características y necesidades de nuestro estudio.

La teoría de los dos factores motivacionales e higiénicos desarrollada por Herzberg, explica el comportamiento laboral de los individuos. Según Chiavenato (2000), en esta teoría existen dos factores

a) Factores motivacionales o Factores Intrínsecos:

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Cuando éstos son óptimos provocan satisfacción; cuando son precarios sólo evitan la insatisfacción, por lo tanto, hay que destacar que estos factores están muy relacionados con la satisfacción de las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow. Es por esto que Herzberg los denomina Factores de satisfacción.

Según, Newstrom y Davis (1993), los factores motivacionales como el logro, la responsabilidad básicamente están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño del empleado, el reconocimiento y el crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se relacionan con el puesto, con el contenido del cargo.

Otra definición que aporta Chiavenato (2000), constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos

y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo horizontal o verticalmente.

En la presente investigación se pretende analizar los siguientes factores motivacionales:

a.1 Reconocimiento

La motivación ofrece a los miembros de una organización incentivos para que lleven a cabo su trabajo voluntariamente y con eficiencia. Una de las condiciones de trabajo esenciales para lograr una eficiente motivación es el reconocimiento. (Puchol, 2000). De igual modo, el reconocimiento se define como "la acción de reconocer que es distinguir de las demás personas una acción, labor, comportamiento que se ha venido realizando." (Robbins, 2000, p.256)

Un reconocimiento apropiado satisface el deseo de participar en asuntos de interés personal y colectivo. Las metas de aumento de producción y de propio desarrollo máximo pueden lograrse con buenas oportunidades posibles de ejercer su capacidad de criterio y facultad de decidir por sí mismo dentro de las áreas de responsabilidad que les han sido asignadas. (Puchol, 2000).

a.2 Logro Personal

El logro es quizás uno de los determinantes más significativos en el individuo. Maslow, Rogers, McClelland y otros, citado por Cáseres (2005), señalan el sentido de logro "como uno de los motivadores más importantes que dirigen al ser humano hacia la consecución de objetivos". Igualmente, McClelland, citado por Robbins (2000, p.57), describe la necesidad de logro como "el impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de hecho por triunfar".

Quienes tienen deseo al logro, son aquellos que se formulan metas, por las cuales trabajan en objetivos que los llevan a moverse en acciones o actividades tendientes a la consecución de esas metas. (Patiño, 2000).

a.3 Delegación de responsabilidades

La delegación de responsabilidades es la realización de tareas más complejas y/o amplias. Se delega en las personas como la responsabilidad por el logro de determinados objetivos, metas o resultados que son importantes o relevantes para la organización; es responsable, ante los niveles directivos de la empresa, por los resultados en las ventas del área de responsabilidad que se le haya asignado. (Bravo, 1996, p.117). A tal efecto, se define responsabilidad como "la capacidad de afrontar tareas o eventos con un curso de acción apropiado". (Carter, 2000, p.184).

La delegación es el proceso de otorgar autoridad a una persona o grupo para que tome decisiones y actúe en ciertas circunstancias. Por tanto, el empleado rinde cuentas de su desempeño en responsabilidades, el jefe le otorga autoridad para que lleve a cabo sus responsabilidades con eficiencia. (Granados, 2007).

De igual forma, Granados (2007) se refiere a la responsabilidad como la obligación de ejecutar una actividad asignada y puede comprenderse en dos sentidos: la primera, la responsabilidad delegada a otros, se refiere a las actividades físicas o mentales que deben desarrollarse para cumplir con una tarea u obligación. La segunda, la responsabilidad delegada de otros, es el compromiso que se adquiere como resultado de la delegación de responsabilidad.

a.4 Oportunidad de ascenso

Se define ascenso profesional como "un proceso con objetivos definidos, donde se determinan aptitudes, competencias e intereses, se ponen en prácticas planes de carrera y se presta asesoramiento y orientación" (Oficina Internacional del Trabajo, 1998, p.50).

Las actividades relativas a dotar a los individuos de las aptitudes y conocimientos necesarios para su desempeño integran la categoría de la formación de personal, y comprenden desde el simple entrenamiento de los empleados no jerárquicos hasta la preparación de los altos funcionarios. Es muy importante que las empresas tengan previsto el progreso de sus trabajadores, aprovechando sus conocimientos y profundizando su

especialización, planificando la continuación de su educación y las perspectivas de progreso, tanto en su sueldo como en jerarquía. (Valdez, 1989, p.107).

b) Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos:

Según Chiavenato (2000), estos factores se localizan en el ambiente que rodea al individuo, y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que el sujeto experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. A diferencia de los anteriores, están más relacionados con las necesidades de orden inferior de la pirámide de necesidades de Maslow.

Los factores higiénicos están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan con el medio que rodea al trabajo. (Newstrom y Davis, 1993).

Para este estudio se pretende analizar los siguientes factores higiénicos:

b.1 Salario

Definido como la “remuneración total, con carácter periódico recibido por el trabajador por la labor que efectúa” (Carter, 2000, p.225) de igual forma, este autor afirma que los salarios “comprenden los pagos que le hacen por cuota diaria, gratificaciones, primas, retribuciones, bonificaciones de trabajo por ejecución de servicio”. (Carter, 2000, p.225).

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación, y esfuerzo personal, sus conocimientos y

habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando éstas aporten para alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, 2008, p.283)

Los empleados han de recibir un salario que les asegure unas adecuadas condiciones de vida. Ha de ser suficiente para atender las necesidades materiales, morales y culturales normales de los trabajadores y que les permita cumplir con sus obligaciones familiares. (Lucien, Michaud y Piotte, 1991).

b.2 Ambiente laboral

El ambiente laboral se define como "condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores" (Chiavenato, 2003, p.84). De igual modo, el ambiente laboral se describe como "el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional". (Méndez, 2006, p.108).

El ambiente laboral puede propiciar el rendimiento de los empleados al facilitar la ejecución de su trabajo, o si bien es cierto, abarcar restricciones que entorpezcan el desempeño. (Spector, 2002).

Es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesitan para producir bienes y servicios. (Gareth, 2008, p.56). Según Buen-Abad (2009), se debe cuidar el ambiente de trabajo pues es uno de los factores que en ocasiones se vuelve crítico y dispara la rotación de personal de un tiempo a otro.

Los seres humanos tienen la obligación de adaptarse convenientemente a una diversidad de circunstancias para cumplir con sus necesidades. Según Chiavenato (2000), la adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro.

El clima organizacional abarca un espacio amplio y reflexivo de la influencia ambiental sobre la motivación. De igual modo, se indica que el clima organizacional es la

cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento. (Gómez, 2000).

b.3 Supervisión

Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción. (Mendez, 2006). "La supervisión exigente, la débil comunicación y la baja calidad de relaciones entre empleados y supervisores, produce un ambiente difícil que afecta el desempeño en el trabajo". (Mendez, 2006, p.47)

De acuerdo a Robbins (2004), la satisfacción de los empleados se eleva cuando el supervisor inmediato es compresible y amigable, enaltece el buen desempeño, atiende los criterios y opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos. Dessler (1996) se refiere al supervisor, como la persona, que vigila las operaciones o actividades que determinan la unidad, se centra en los detalles finales, para asegurarse de que se obtengan las metas organizacionales y se cumplan las políticas de la empresa.

Actualmente, las empresas se han visto en la necesidad de seleccionar y desarrollar a las personas que puedan abordar con éxito los numerosos conflictos a los que deben enfrentarse. (Blum & Naylor, 1990).

Según Chiavenato (2008), los supervisores siempre deben estar atentos a lo que sucede en la empresa con el objeto de garantizar las operaciones bien administradas, tienen una responsabilidad directa en el desempeño y en el bienestar general. Para conseguirlo, los supervisores deben ir hasta donde están las personas para saber cómo se sienten respecto a sus actividades y para que se sientan impulsadas a hacer su trabajo de modo más productivo y con más significado.

b.4 Política empresarial y administrativa

Robbins (2000), se refiere a las políticas de las organizaciones en esencia a la concentración del uso en el poder, influyendo en la toma de decisiones, en la empresa o en

las conductas de sus miembros aprobadas por la institución. Si las políticas son indispensables para toda buena administración, con mayor razón tienen un carácter decisivo tratándose de la administración de personal, en efecto, en ésta existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse, en razón de la libertad humana, y por consiguiente, si no existen políticas bien definidas, puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal (Reyes, 2005).

De esta manera, las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, y las normas son reglamentos a seguir para que se den las políticas. De esta manera los empleados tienen un reglamento establecido por las que regirse al momento de desempeñar sus labores. (Goncalves y Sánchez, 2006)

Por consiguiente, Chiavenato (2003) expone que, en tanto Maslow, sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior; Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior.

Así pues, según Newstrom y Davis (1991) el modelo bifactorial de Herzberg ofrece una distinción útil entre factores higiénicos que son necesarios pero no suficientes y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador. Por un lado, los factores higiénicos pueden ser motivadores para algunos empleados; por el contrario, otros motivadores podrán serlo sólo para otras personas.

Finalmente, “antes de que un gerente intente ofrecer una recompensa es útil descubrir qué necesidad tiene en ese momento un empleado en particular”. (Newstrom y Davis, 1991, p.129).

IV. MARCO METODOLÓGICO

Para este estudio, se desea saber cuáles son los principales factores motivacionales e higiénicos según la teoría de Herzberg que originan la rotación de personal de los trabajadores pertenecientes a una empresa venezolana, ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2013.

4.1 Diseño de la investigación

Se utilizará un tipo de diseño no experimental, en este tipo de estudio no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

A su vez el estudio es transversal debido a que “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.192).

Por último, la investigación es descriptiva ya que el estudio se llevará a cabo en el campo, solo permitirá estudiar los factores extrínsecos e intrínsecos que causan la rotación de personal y plantearlo tal cual se presentará en el momento. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a su análisis. (Hernández et al., 1997). “Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p.60). “En este caso lo que se quiere medir es variables (…) y determinar los resultados para luego describir el fenómeno de interés.” (Hernández et al., 1997, p. 61).

4.2 Población de estudio

La población es definida por Tamayo (2001), como:

> *La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participa de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p.176)*

Entendiendo la población de estudio como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2000), se puede afirmar que la población que se tomó en cuenta para la presente investigación está conformada por todos los oficiales de seguridad de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en la Ciudad de Caracas. Se considera a la población finita porque está constituida por 57 oficiales que brindan seguridad y protección a los estudiantes y trabajadores que conforman la casa de estudio para el año 2013.

4.3 Muestra de estudio

La muestra es, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muchas muestras representativas del universo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

No obstante, en la presente investigación se pretendió una muestra igual a la población, es decir, se intentó realizar un censo de los trabajadores debido a que el tamaño de la población no es suficientemente grande como para aplicar un procedimiento de muestreo para seleccionar una muestra.

Sin embargo, de los 57 oficiales de seguridad que se les entregó el cuestionario, sólo respondieron, entregándolo de vuelta 51 oficiales. Esto debido a que los 6 que no lo respondieron no mostraron interés o no tuvieron tiempo de participar en el estudio. Por

tanto, no se pudo realizar el censo previsto sino que el tamaño de la muestra resultó finalmente en 51 trabajadores, lo que representa casi el 90% de la población de estudio.

El elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa para hacer dicho estudio. (Hernández y otros, 2006).

En este caso, la muestra es no probabilística ya que los 51 trabajadores de la muestra no fueron seleccionados de la población de 57 mediante un procedimiento aleatorio sino que la muestra quedó determinada por los trabajadores que finalmente accedieron a responder oportunamente el instrumento.

De este modo, un tipo de muestra no probabilística es el muestreo por conveniencia, McMillan y Schumacher (2001) lo definen como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles. También se le conoce como selección intencionada, consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. (Casal y Mateu, 2003).

4.4 Definición de variables

Variable de estudio: en esta investigación, la variable de estudio es la rotación de personal, la cual “se conoce como rotación de personal cuando un empleado cambia de una organización a otra, tomando en consideración que el contexto social, tecnológico, económico la condiciona” (Samaniego, 2003).

Definición de Dimensiones: luego de haber recolectado y analizado la bibliografía correspondiente a las teorías de los diversos autores sobre la rotación de personal, se decidió utilizar la Teoría dual de Frederick Herzberg, ésta estudia los factores motivacionales e higiénicos que influyen en la satisfacción del individuo dentro de su ámbito laboral. Estos factores son:

Factores intrínsecos: los factores intrínsecos de la rotación de personal se refiere al reconocimiento, logro personal, delegación de responsabilidades, oportunidades de ascenso.

Factores extrínsecos: los factores extrínsecos de la rotación de personal se refiere a salario, ambiente laboral, supervisión y políticas empresariales y administrativas.

Definición de Indicadores

Reconocimiento: reconocer de las demás personas una acción, labor, comportamiento que se ha venido realizando. (Robbins, 2000).

Logro personal: consiste en un estímulo intrínseco para competir, expresado en el deseo de sobresalir, desempeñar tareas difíciles, alcanzar metas elevadas, y desempeñarse mejor que otros dentro de la organización. (Goncalves y Sánchez, 2006).

Delegación de responsabilidades: "se delega en las personas como la responsabilidad por el logro de determinados objetivos, metas o resultados que son importantes o relevantes para la organización". (Bravo, 1996, p.117).

Oportunidades de ascensos: tendencia de los empleados a preferir puestos que le brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. (Robbins, 2000).

Salario: "remuneración total, con carácter periódico recibido por el trabajador por la labor que efectúa". (Carter, 2000, p.225).

Ambiente laboral: condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores" (Chiavenato, 2003, p.84). De igual modo, el ambiente laboral se describe como "el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional". (Méndez, 2006, p.108).

Supervisión: “evalúa la relación con el supervisor percibida por el supervisado en términos de comunicación, pertenencia de las asesorías, evaluación objetiva e igualdad de trato con otros supervisados”. (Goncalves y Sánchez, 2006, p.48).

Política empresarial: las políticas son reglas o guías que expresan limites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, y las normas son reglamentos a seguir para que se den las políticas. De esta manera los empleados tienen un reglamento establecido por las que regirse al momento de desempeñar sus labores. (Goncalves y Sánchez, 2006)

4.5 Tabla 1: Operacionalización de la variable Rotación de personal

Una vez establecidas las variables se procedió a realizar su operacionalización, dicho procedimiento "Se emplea en la investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles, es decir en dimensiones e indicadores" (Arias, 2004, p.63)

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items
Rotación de Personal	"La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente que se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella" (Chiavenato, 2000).	Factores Intrínsecos	Reconocimiento	**14, 18, 19**
			Logro Personal	**21, 22, 20**
			Delegación de responsabilidades	**6, 8, 1**
			Oportunidad de ascenso	**16, 13, 11**
		Factores Extrínsecos	Salario	**2, 3, 4**
			Ambiente laboral	**5, 23, 24**
			Supervisión	**17, 15, 12**
			Política empresarial y administrativa	**10, 9, 7**

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2012

4.6 Instrumento de recolección de datos

"Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información". (Arias, 1999, p.33). Debido a que el diseño de la investigación es de campo se utilizará la técnica de cuestionario a los empleados de la organización, según Altuve (1982), lo define como un instrumento para obtener respuestas; se utiliza para ello un formulario impreso, que el sujeto de investigación llena por sí mismo, de tal manera que el encuestado sea capaz de responder sin la intervención del encuestador o sin necesidad de entrevistarlo. Ellos nos servirán como herramienta de apoyo para informarnos acerca de su motivación, desarrollo profesional, salarios competitivos, reconocimientos, adecuado clima laboral, oportunidades, entre otros, con el fin de saber la causa o justificación de su rotación o permanencia.

El instrumento consta de 24 reactivos, conformado por una serie de preguntas que proporcionan información sobre la valoración que los trabajadores poseen acerca de los factores intrínsecos y extrínsecos que le dan relevancia a la rotación de personal

Cada criterio debe ser medido bajo una escala donde el 1 representa el menor valor, y el 5 el máximo. Para el diseño del instrumento se utiliza la escala de Likert, donde a cada reactivo se le asigna un valor numérico. (Hernández y León, 2006).

4.7 Validez y confianza

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir" (p.243).

El cuestionario, fue validado en la investigación de Hernández y León (2006), a través de juicio de expertos, una vez analizado se decidió, para su utilización en la presente investigación, adecuarlo a los objetivos de la misma, eliminando algunos ítems que no aplicaban para nuestro estudio.

Según, Hernández y León (2006), a fin de obtener resultados confiables y ajustados a los objetivos de la presente investigación en una primera fase se llevó a cabo la validación

a través de cuatro expertos en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Los expertos del área encargados de validar y realizar observaciones sobre el primer instrumento fueron:

1. Thairi Guerrero, Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Directora de Consultoría de la firma Pericás, Guerrero y Asociados.

2. Mildreth Rodríguez, Licenciada en Psicología de la Universidad Central de Venezuela. especialista en Desarrollo Organizacional.

3. Norelys Pire, Msc. En gerencia de personal en la UNEFA. Gerente de Recursos Humanos de MAPFRE La Seguridad.

4. Celia Palencia, Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela. Jefe de la Oficina de Personal de la Dirección de Deporte de la Universidad Central de Venezuela.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1995) plantean que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados" (p. 85). Ahora bien, como este instrumento se obtuvo del cuestionario utilizado por Hernández y León (2006) eliminando una serie de ítems, es necesario revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades. Para ello, se utilizó la muestra de los primeros 30 instrumentos que fueron respondidos como una muestra piloto para realizar la validación con el índice de Alpha de Cronbach. Su fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_x^2}\right)$$

Donde:

k: Número de ítems.

S_i^2: Varianza de las puntuaciones del i-ésimo ítem.

S_x^2: Varianza de las puntuaciones de la suma de todos los ítems.

El valor de α es tal que $0 \leq \alpha \leq 1$. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2,…, k son independientes entonces $S_x^2 = \sum_{i=}^{k} S_i^2$. En ese caso $\alpha = 0$. Esto ocurre debido a que no existe correlación conjunta entre los ítems y por lo tanto no existe consistencia. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2,…, k no son independientes entonces $S_x^2 > \sum_{i=}^{k} S_i^2$. En ese caso el valor máximo que puede tomar α es un valor cercano a $\frac{k}{k-1}$ (a mayor valor de k este valor se aproxima a 1) y mientras más cerca esté de este valor más consistencia existirá.

La escala de interpretación es la siguiente:

$0{,}00 < \alpha \leq 0{,}20$ indica confiabilidad ligera
$0{,}20 < \alpha \leq 0{,}40$ indica confiabilidad baja
$0{,}40 < \alpha \leq 0{,}70$ indica confiabilidad mediana
$0{,}70 < \alpha \leq 0{,}90$ indica confiabilidad alta
$0{,}90 < \alpha \leq 1{,}00$ indica confiabilidad muy alta

Se realizaron los cálculos y se obtuvieron los siguientes resultados:

Suma de Varianzas	28,4256
Varianza de Totales	297,7433
Número de Ítems	24
Alfa de Cronbach	**0,9439**

El coeficiente obtenido de 0,9439 es un valor que se encuentra entre 0,90 y 1,00 por lo cual se concluye que este instrumento tiene una confiabilidad muy alta.

4.8 Factibilidad

Para realizar la siguiente investigación se contó con los recursos necesarios como el instrumento de recolección de datos así como las personas contacto en la empresa a estudiar, las cuales nos permitieron el acceso a la información. Se contó con el tiempo y los recursos financieros necesario para su realización. De igual modo, se tuvo acceso a la bibliografía relacionada al estudio. La empresa se encuentra en un área cercana, siendo accesible a las investigadoras.

4.9 Aspectos éticos

Los datos y los análisis se trataron de manera confidencial y de uso estrictamente académico, respetando el debido anonimato de los sujetos participantes a quienes se les aplicó el estudio, de igual modo se respetó el derecho de autor de las diferentes citas bibliográficas. En ningún caso se pretendió ofender el honor o la privacidad de personas, organizaciones o situaciones.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez que fue aplicado el instrumento de recolección, los datos fueron ordenados para llevar a cabo su procesamiento y posteriormente obtener la información requerida.

A continuación se presentan las gráficas y el respectivo análisis de los resultados obtenidos derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población seleccionada en la Universidad Católica Andrés Bello para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Es importante acotar que los datos que se presentan fueron obtenidos de una población de 57 oficiales de seguridad, de los cuales sólo respondieron 51, ya que 6 de ellos se abstuvieron alegando falta de tiempo o falta de interés en responder el cuestionario, por lo que nuestra muestra se completó con 51 oficiales de seguridad.

5.1 Procesamiento de los Datos Recolectados.

Los datos fueron almacenados en una base de datos con el software Excel. En el procesamiento de los datos se utilizó la media aritmética de los ítems correspondientes para resumir tanto los indicadores como las dimensiones y la variable en sí misma.

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio se realizó el análisis estadístico en 4 secciones. La primera consta del análisis de las variables demográficas, la segunda constituye el análisis de factores intrínsecos, la tercera refleja el análisis de factores extrínsecos y la cuarta figura el análisis de la variable rotación de personal.

5.2 Resultados y Análisis.

5.2.1. Estadística Descriptiva de las Variables Demográficas.

Tabla 2: Distribución por rangos de edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
27-32	3	5,88%
32-37	1	1,96%
37-42	9	17,65%
42-47	9	17,65%
47-52	13	25,49%
52-57	6	11,76%
57-62	7	13,73%
62-67	2	3,92%
67-72	1	1,96%
Total	**51**	**100%**

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Se puede observar en la Tabla 2, que el rango de edad de 47-52 presenta el mayor porcentaje con un 25,49%, seguido por los rangos 37-42 y 42-47 con un porcentaje de 17,65, luego el rango 57-62 con 13,76% seguido por el rango 52-57 que representa un 11,76% consecutivamente el rango 27-32 con un porcentaje de 5,88% y el rango 62-67 con una proporción de 3,92%, por último los rangos de 32-37 y 67-72 con el menor porcentaje de 1,96%.

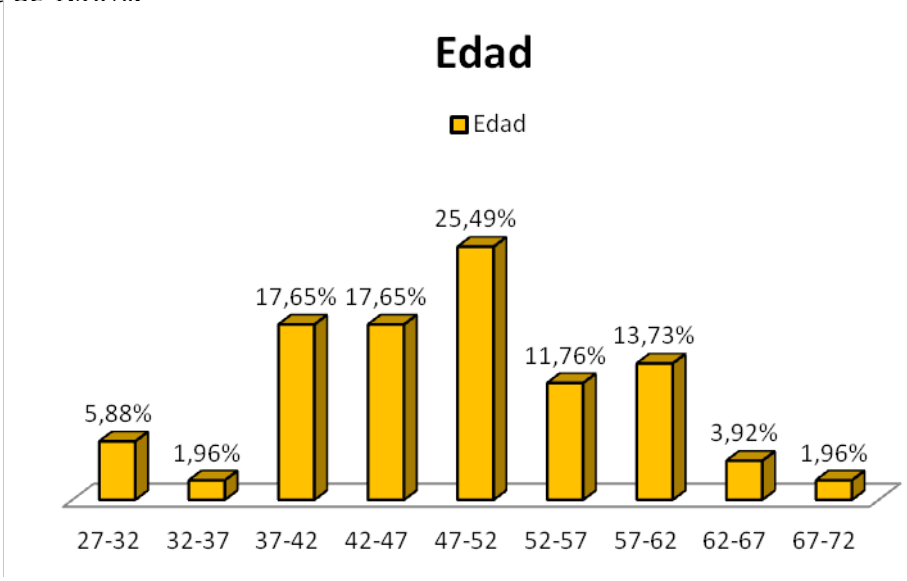

Gráfico 1: Distribución por rangos de edad

Tabla 3: Distribución por años de antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1-4	5	9,80%
5-8	7	13,73%
9-12	20	39,22%
13-16	14	27,45%
17-20	2	3,92%
21-24	3	5,88%
Total	**51**	**100%**

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Considerando lo relativamente antigua de la Universidad Católica Andrés Bello, resulta lógico esperar una población de antigüedad medianamente alta; dicha idea quedó confirmada cuando se considera que la población de estudio está representada en mayor medida por individuos de mediana antigüedad dentro de la empresa ya que sus antigüedades está comprendida entre 9 y 12 años con un 39,22% y 13 y 16 años con un 27,45% representando en forma conjunta un 66,67%, seguido por los empleados cuyas antigüedades están comprendidas entre 17 y 20 años con un 3,92% y aquellos empleados cuyas antigüedades está entre los 21 y 24 años en la empresa representado con un 5,88%, por lo tanto, el nivel de rotación en la empresa entonces es poco considerable.

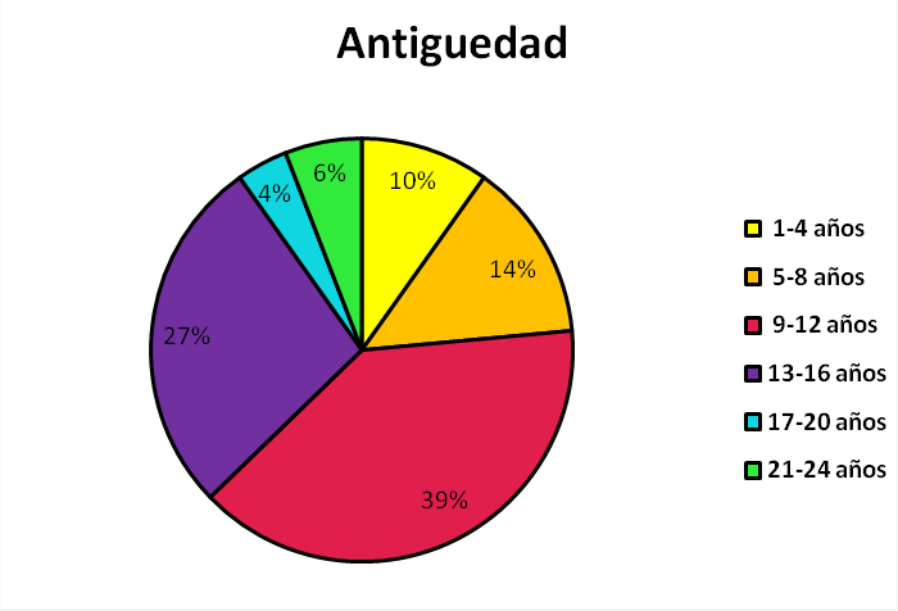

Gráfico 2: Distribución por años de antigüedad

Tabla 4: Distribución por nivel de cargo

Nivel de cargo	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	4	7,84%
No Supervisor	47	92,16%
Total	**51**	**100%**

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

En la tabla 4 se puede observar que la distribución por nivel de cargo no supervisorio presenta el mayor porcentaje con un 92,16%, el cual es significativamente mayor al supervisorio el cual presenta un porcentaje de 7, 84%.

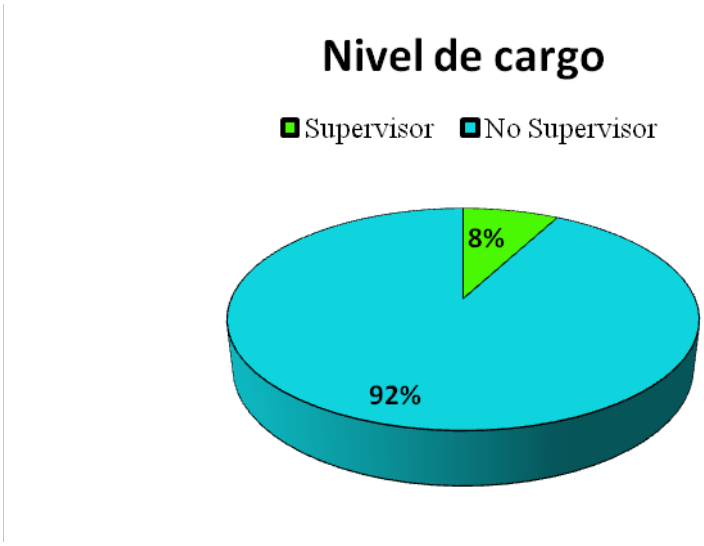

Gráfico 3: Distribución por nivel de cargo

5.2.2 Estadística Descriptiva de Factores Intrínsecos.

Tabla 5: Estadística Descriptiva del Indicador Reconocimiento

Medida	Valor
Media	3,73
Mediana	3,67
Moda	4,00
Desviación Estándar	0,90
Coeficiente de Variación	24,2%
Asimetría	-0,98
Curtosis	1,71

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Como se puede ver en la Tabla 5 el indicador reconocimiento tiene un valor promedio (media y mediana) entre 3 y 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de reconocimiento de las demás personas de una acción, labor, comportamiento que se ha venido realizando de *moderado hacia alto*. El promedio más frecuente es de 4 puntos.

Analizando la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,90 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,90 puntos. El coeficiente de variación de 24,2% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert.

Examinando la asimetría se observa que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Con respecto a la curtosis se aprecia que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

Tabla 6: Estadística Descriptiva del Indicador Logro Personal

Medida	Valor
Media	4,18
Mediana	4,33
Moda	5,00
Desviación Estándar	0,98
Coeficiente de Variación	23,4%
Asimetría	-1,69
Curtosis	3,02

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Como se puede percibir en la Tabla 6 el indicador logro personal tiene un valor promedio (media y mediana) entre 4 y 5 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de deseo de sobresalir, desempeñar tareas difíciles, alcanzar metas elevadas, y desempeñarse mejor que otros dentro de la organización *alto*. El promedio más frecuente es de 5 puntos.

Analizando la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,98 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,98 puntos. El coeficiente de variación de 23,4% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

Al considerar la asimetría se ve que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Se puede apreciar la curtosis con un coeficiente positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, existe una mayor centralización de las variables en torno a la media.

Tabla 7: Estadística Descriptiva del Indicador Delegación de Responsabilidades

Medida	Valor
Media	4,18
Mediana	4,33
Moda	5,00
Desviación Estándar	0,84
Coeficiente de Variación	20,0%
Asimetría	-1,94
Curtosis	5,18

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Se puede considerar en la Tabla anterior el indicador delegación de responsabilidades tiene un valor promedio (media y mediana) entre 4 y 5 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de delegación de responsabilidades por el logro de determinados objetivos, metas o resultados que son importantes o relevantes para la organización *alto*. El promedio más frecuente es de 5 puntos.

Analizando la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,84 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,84 puntos. El coeficiente de variación de 20,0% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert.

Examinando la asimetría se considera que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Analizando la curtosis se aprecia que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

Tabla 8: Estadística Descriptiva del Indicador Oportunidades de Ascenso

Medida	Valor
Media	3,43
Mediana	3,33
Moda	4,33
Desviación Estándar	1,08
Coeficiente de Variación	31,6%
Asimetría	-0,21
Curtosis	-1,08

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Se observa en la Tabla 8 que el indicador oportunidades de ascenso tiene un valor promedio (media y mediana) entre 3 y 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de tendencia a preferir puestos que le brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales *de moderado a alto*. El promedio más frecuente es de 4,33 puntos.

Del mismo modo, en la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 1,08 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 1,08 puntos. El coeficiente de variación de 31,6% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

En cuanto a la asimetría se observa un coeficiente negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Al mismo tiempo se observa una curtosis con coeficiente negativo lo cual significa que la distribución es platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares.

Tabla 9: Estadística Descriptiva de la Dimensión Factores Intrínsecos

Medida	Valor
Media	3,88
Mediana	4,08
Moda	4,25
Desviación Estándar	0,81
Coeficiente de Variación	21,0%
Asimetría	-1,10
Curtosis	2,05

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Se evidencia en la Tabla 9 que la dimensión factores intrínsecos tiene un valor promedio (media y mediana) entre 3 y poco más de 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de satisfacción laboral en cuanto a factores internos de *moderado a alto* lo cual puede indicar que en la empresa en estudio la rotación personal debe ser baja. El promedio más frecuente es de 4,25 puntos.

Analizando la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,81 puntos lo cual indica que los puntajes medios de esta dimensión se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,81 puntos. El coeficiente de variación de 21,0% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se había comentado.

De igual manera, al examinar la asimetría se considera que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a la curtosis se aprecia que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

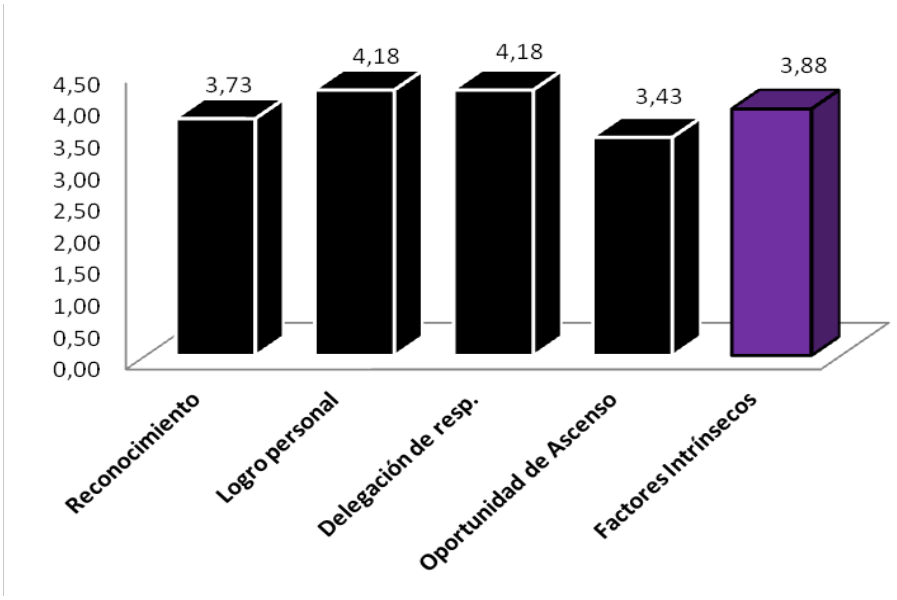

Gráfico 4: Comparación de las Medias de Factores Intrínsecos y sus Indicadores

En el Gráfico 4 se percibe los indicadores que tienen una media más alta, logro personal y delegación de responsabilidades, ambos con 4,18, en tanto que el que tiene la media más baja es oportunidades de ascenso con 3,43. Esto indica que los oficiales de seguridad cuestionados en medio de su moderado a alto nivel de satisfacción laboral por factores intrínsecos, tienen un alto agrado por la posibilidad de alcanzar logros personales y por la delegación de responsabilidades en la empresa pero no se sienten muy identificados con las oportunidades de ascenso en la misma.

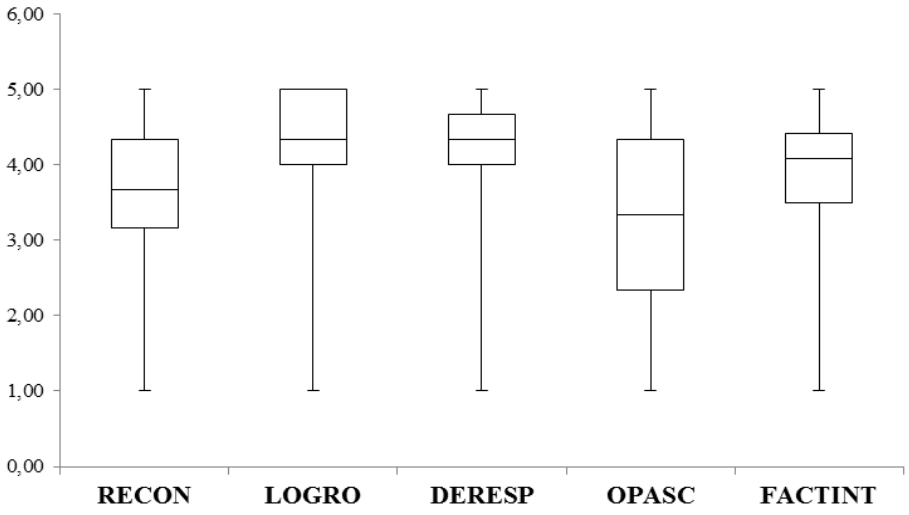

Gráfico 5: Gráfico de Caja de Factores Intrínsecos y sus Indicadores

Como se puede observar en el gráfico anterior los indicadores que tienen una mediana más alta son logro personal y delegación de responsabilidades con un valor de 4,33 en tanto que la que tiene la mediana más baja es oportunidades de ascenso con una mediana de 3,33, lo cual confirma lo mostrado con las medias en el gráfico anterior. En términos de dispersión, el ancho de las cajas más alto lo tiene oportunidades de ascenso para alcanzar así la dispersión mayor, en tanto que el ancho más pequeño lo tiene delegación de responsabilidades.

5.2.3 Estadística Descriptiva de Factores Extrínsecos.

Tabla 10: Estadística Descriptiva del Indicador Salario

Medida	Valor
Media	3,76
Mediana	4,00
Moda	5,00
Desviación Estándar	1,06
Coeficiente de Variación	28,1%
Asimetría	-0,64
Curtosis	-0,15

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

En la Tabla 10 se aprecia el indicador salario con un valor promedio (media y mediana) entre 3 y 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de satisfacción por su salario devengado de *moderado hacia alto*. El promedio más frecuente es de 5 puntos.

Al mismo tiempo, al analizar la dispersión se considera una desviación estándar con 1,06 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 1,06 puntos. El coeficiente de variación de 28,1% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se ha interpretado inicialmente.

Considerando la asimetría se observa que el coeficiente es negativo, lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios

son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Finalmente, al analizar la curtosis se considera que el coeficiente es negativo lo cual significa que la distribución es platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares.

Tabla 11: Estadística Descriptiva del Indicador Ambiente Laboral

Medida	Valor
Media	3,95
Mediana	4,00
Moda	5,00
Desviación Estándar	0,88
Coeficiente de Variación	22,2%
Asimetría	-0,39
Curtosis	-0,87

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Al observar la Tabla 11, el indicador ambiente laboral posee un valor promedio (media y mediana) entre 3 y 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de agrado del ambiente propio de la organización, producido y percibido por ellos, de acuerdo a las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional *de moderado a alto*. El promedio más frecuente es de 5 puntos.

Además en la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,88 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,88 puntos. El coeficiente de variación de 22,2% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

Analizando la asimetría se observa que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto al análisis de la curtosis se percibe que el coeficiente es negativo lo cual significa que la distribución es platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares.

Tabla 12: Estadística Descriptiva del Indicador Supervisión

Medida	Valor
Media	4,01
Mediana	4,00
Moda	5,00
Desviación Estándar	0,80
Coeficiente de Variación	19,9%
Asimetría	-0,51
Curtosis	-0,41

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

La Tabla 12 muestra que el indicador supervisión posee un valor promedio (media y mediana) de prácticamente 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de percepción con respecto a sus supervisores en términos de comunicación, pertenencia de las asesorías, evaluación objetiva e igualdad de trato con otros supervisados *de moderado a alto*. El promedio más frecuente es de 5 puntos.

Ahora bien, al analizar la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,80 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,80 puntos. El coeficiente de variación de 19,9% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

Se considera en la Tabla 12 una asimetría cuyo coeficiente es negativo, lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Al mismo tiempo, se observa que la curtosis posee un coeficiente negativo, lo cual representa una distribución platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares.

Tabla 13: Estadística Descriptiva del Indicador Política Empresarial

Medida	Valor
Media	4,02
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación Estándar	0,80
Coeficiente de Variación	20,0%
Asimetría	-1,20
Curtosis	2,62

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

Al apreciar la tabla anterior, el indicador oportunidades de ascenso tiene un valor promedio (media y mediana) de prácticamente 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de aceptación de los reglamentos de la empresa *de moderado a alto*. El promedio más frecuente es de 4,00 puntos.

En cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,80 puntos lo cual indica que los puntajes medios de este indicador se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,80 puntos. El coeficiente de variación de 20,0% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert.

Analizando la asimetría se observa que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Al examinar la curtosis se aprecia que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

Tabla 14: Estadística Descriptiva de la Dimensión Factores Extrínsecos

Medida	Valor
Media	3,94
Mediana	4,00
Moda	3,33
Desviación Estándar	0,70
Coeficiente de Variación	17,7%
Asimetría	-0,47
Curtosis	0,13

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

La Tabla 14 indica que la dimensión factores extrínsecos tiene un valor promedio (media y mediana) entre 3 y 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de satisfacción laboral en cuanto a factores externos de *moderado a alto* lo cual puede indicar que en la empresa en estudio la rotación personal debe ser baja. El promedio más frecuente es de 3,33 puntos.

Se aprecia una dispersión cuya desviación estándar es de 0,70 puntos lo cual indica que los puntajes medios de esta dimensión se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,70 puntos. El coeficiente de variación de 17,7% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse frecuentemente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

Con respecto a la asimetría se ve que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

De igual modo, al analizar la curtosis se puede apreciar que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

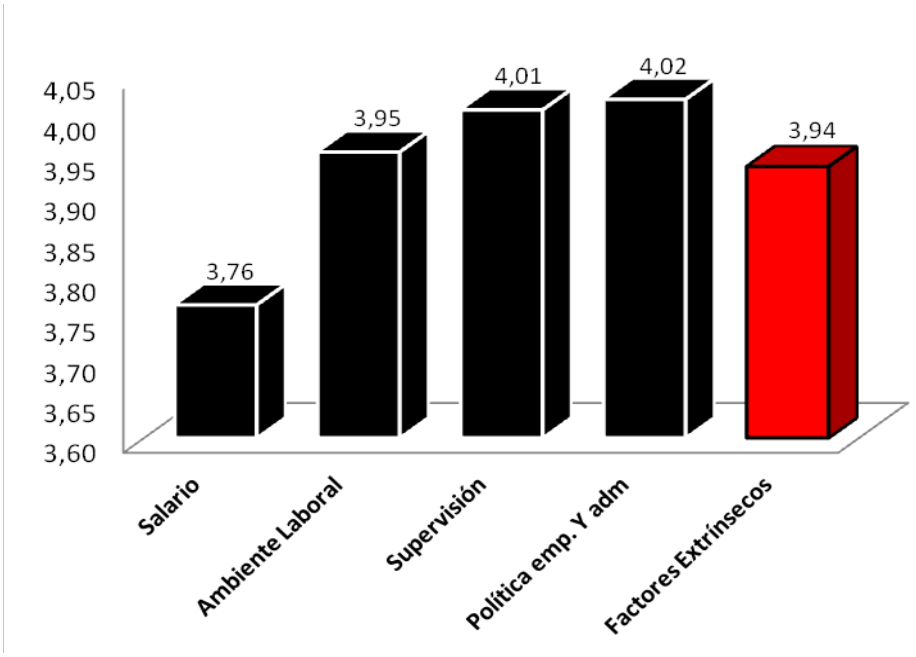

Gráfico 6: Comparación de las Medias de Factores Extrínsecos y sus Indicadores

Como se puede apreciar en el gráfico anterior (gráfico 6) el indicador que tiene una media más alta es política empresarial con una media de 4,02, en tanto que el que tiene la media más baja es salario con 3,76. Esto indica que los oficiales de seguridad entrevistados en medio de su moderado a alto nivel de satisfacción laboral por factores intrínsecos, tienen un alto agrado por los reglamentos de la empresa pero no se sienten muy satisfechos con los salarios devengados.

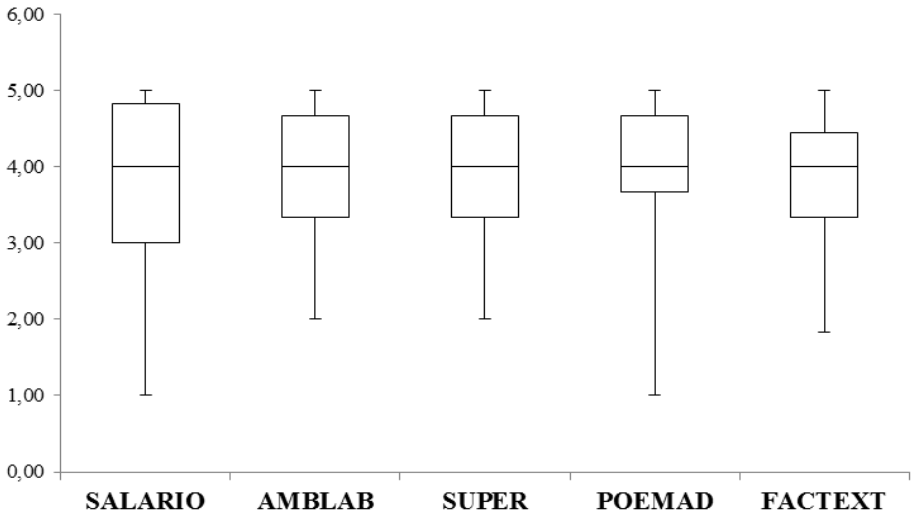

Gráfico 7: Gráfico de Caja de Factores Extrínsecos y sus Indicadores

Al observar el Gráfico 7 todos los indicadores tienen una mediana igual a 4,00, lo cual no permite concluir cuál tiene mayor mediana y cuál tiene menor mediana. No obstante, ya con el gráfico anterior se hizo una comparación de medias que permitió establecer una conclusión. En términos de dispersión, el ancho de las cajas más alto lo tiene salario para alcanzar así la dispersión mayor, en tanto que el ancho más pequeño lo tiene política empresarial.

5.2.4 Estadística Descriptiva de Rotación de Personal.

Tabla 15: Estadística Descriptiva de la Variable Rotación de Personal

Medida	Valor
Media	3,91
Mediana	4,04
Moda	4,50
Desviación Estándar	0,73
Coeficiente de Variación	18,6%
Asimetría	-0,81
Curtosis	1,18

Ruiz, A., y Ruiz, L. 2013

La Tabla 15 representa la dimensión factores extrínsecos, tiene un valor promedio (media y mediana) entre 3 y poco más de 4 puntos, lo que quiere decir que los oficiales de seguridad cuestionados tienen un nivel de satisfacción laboral de *moderado a alto* lo cual puede indicar que en la empresa en estudio la rotación personal debe ser baja. El promedio más frecuente es de 4,50 puntos.

Del mismo modo, al analizar la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,73 puntos lo cual indica que los puntajes medios de esta dimensión se distancian del promedio de los puntajes medios en 0,73 puntos. El coeficiente de variación de 18,6% es bastante alto e indica una alta dispersión en los datos, tal como es de esperarse repetidamente en variables medidas con escala de Likert como se comentó con anterioridad.

Así mismo, al examinar la asimetría se ve que el coeficiente es negativo lo cual significa que hay una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los puntajes promedios

son altos pero existen unos pocos valores bajos que mueven hacia la izquierda la curva de la distribución de frecuencias.

Analizando la curtosis se aprecia que el coeficiente es positivo lo cual significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, hay varios puntajes promedios que tienen las frecuencias más altas.

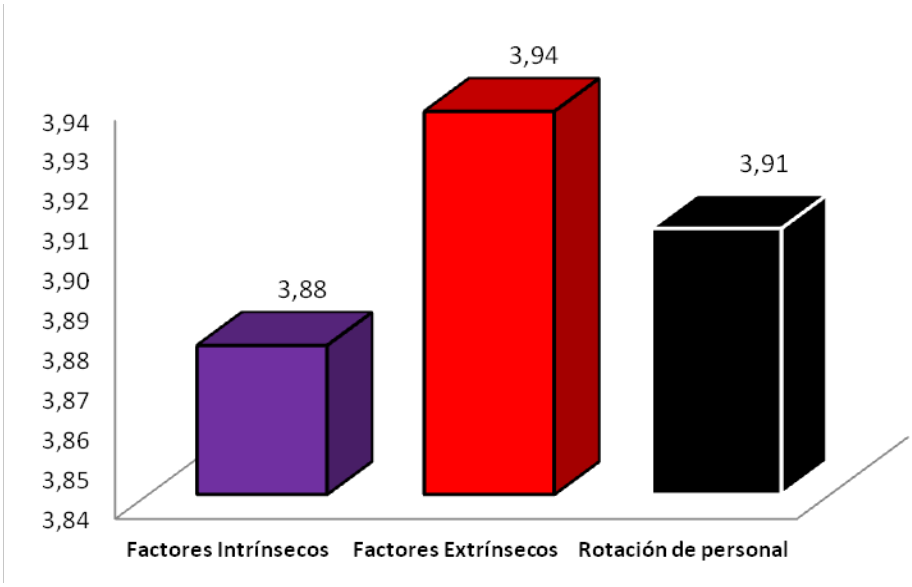

Gráfico 8: Comparación de las Medias de Rotación de Personal y sus Dimensiones

Como se puede observar en el Gráfico 8, la dimensión que tiene una media más alta es factores extrínsecos con una media de 3,94, en tanto que factores intrínsecos tiene la media más baja con 3,88. Sin embargo, la diferencia entre ambas medias es tan pequeña que se puede calificar como despreciable. Esto indica que los oficiales de seguridad entrevistados en medio de su moderado a alto nivel de satisfacción laboral, lo tienen ligeramente debido más a factores externos que a internos, lo cual lleva a suponer una rotación de personal baja.

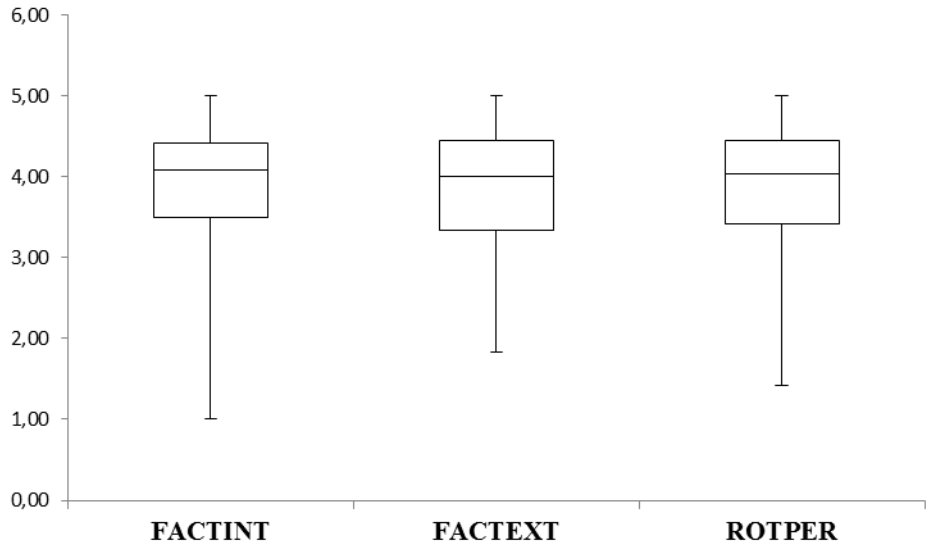

Gráfico 9: Gráfico de Caja de Factores Rotación de Personal y sus Dimensiones

Al observar el Gráfico 9, se considera que la dimensión con una mediana más alta es la de factores internos con un valor de 4,08 en tanto que la que tiene la mediana más baja es factores externos con una mediana de 4,00. Esto contradice a lo manifestado por las medias en el gráfico anterior, pero es que la diferencia entre los valores es tan pequeña que supone que tanto en términos de media como mediana son iguales los niveles de satisfacción laboral por factores intrínsecos y extrínsecos. En términos de dispersión, el ancho de las cajas más alto lo tiene factores extrínsecos para alcanzar así la dispersión mayor.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizado el estudio y obtenidos los resultados, se pueden establecer una serie de conclusiones en cuánto al efecto que pueden producir en la rotación de personal los factores intrínsecos y extrínsecos a los oficiales de seguridad de la empresa en estudio.

En primer lugar se obtuvo que, en promedio, el nivel de satisfacción laboral que tienen los oficiales de seguridad entrevistados en la muestra es "*de moderado hacia alto*", esto tanto en cuanto a factores extrínsecos como a factores intrínsecos con apenas una muy ligera diferencia entre éstos dos. Esto indica que los oficiales de seguridad se sienten a gusto en sus puestos de trabajo lo cual a su vez presagia una baja intención de abandono del trabajo y por tanto una baja rotación de personal.

Ahora bien, aun cuando el nivel de satisfacción fue de moderado hacia alto, se encontraron algunas diferencias entre los factores extrínsecos y los factores intrínsecos, lo cual puede permitir diseñar estrategias y/o acciones que puedan mantener los aspectos que fueron percibidos como más satisfactorios que otros.

En el caso de los factores intrínsecos, de los 4 factores medidos se obtuvo que logro personal y delegación de responsabilidades fueron los que mejor fueron apreciados por los oficiales de seguridad encuestados, en tanto que el menos apreciado fue oportunidades de ascenso. Ya esto merece una lectura importante; los oficiales de seguridad sienten mayor satisfacción en cuanto al deseo de sobresalir, desempeñar tareas difíciles, alcanzar metas elevadas, y desempeñarse mejor que otros dentro de la organización y en cuanto a delegación de responsabilidades por el logro de determinados objetivos, metas o resultados que son importantes o relevantes para la organización que en cuanto a tendencia a preferir puestos que le brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y

retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Ya este resultado indica un factor importante en lo cual debe trabajar el Departamento de Recursos Humanos de la empresa donde laboran los oficiales de seguridad, deben buscar la fórmula para que esos trabajadores mantengan la positiva expectativa sobre tener logros personales y que la delegación de responsabilidades se haga de manera justa y correcta pero a la vez se debe buscar la forma de que los oficiales reciban un estímulo que les permita sentir que tienen oportunidades de obtener ascensos que los lleve a ocupar mejores puestos de trabajo dentro de la empresa y les brinden mejores condiciones socio-laborales de las que ya tienen. De esa forma, se podría lograr que esa percepción que se tiene sobre las oportunidades de ascenso mejoren sustancialmente redundando en un aumento adicional de satisfacción laboral y que esto a su vez disminuya la posibilidad de que haya una rotación de personal importante.

En el caso de los factores extrínsecos, se obtuvo como resultado que los oficiales de seguridad sienten mayor satisfacción en cuanto a las políticas que maneja la empresa, mientras que el factor con el que menos satisfechos estuvieron fue el salario, notándose una diferencia importante entre este último factor y los 3 restantes.

Para los oficiales de seguridad encuestados, los reglamentos de la empresa son considerados muy justos en su esencia y también en su aplicación, lo que los lleva a sentirse muy satisfechos con las políticas empresariales de la institución donde laboran. Aunque no se mencionó anteriormente por quedar de segundo, los oficiales de seguridad también tienen una alta satisfacción con respecto a la labor de supervisión que hacen dentro del cuerpo de oficiales. Pero el factor clave con respecto a la insatisfacción es el salario. Fue éste el que registró una menor aceptación por parte de los oficiales de seguridad encuestados incluyendo los factores extrínsecos e intrínsecos. Claro, en el caso del salario por tratarse de una empresa venezolana ya entran en juego otros fenómenos como lo son la inflación, el tipo de cambio del bolívar frente al dólar que tiene ya varios años controlado y que sin lugar a dudas merman el poder adquisitivo del venezolano, trayendo como consecuencia que el salario no sea un factor de satisfacción para el trabajador sino que más bien sea un factor de queja, de reclamos y de rechazo por parte del sector laboral en general. Los oficiales de seguridad de la empresa en estudio no escapan a

ello y por eso el factor salario se convierte en el factor de mayor peligro para la empresa para que se pueda elevar la rotación de personal, debido a que algunos oficiales de seguridad al ver que pueden conseguir un empleo mejor remunerado en otra empresa puede optar por buscar nuevos horizontes así no alcancen tener una mejor satisfacción con respecto a los otros 7 factores agrupando los extrínsecos con los intrínsecos.

Ante los resultados obtenidos, la empresa donde laboran los oficiales de seguridad encuestados deben poner atención en esos 2 factores, el salario y las oportunidades de ascenso, buscar la manera de crear un sistema de aumentos de sueldo acordes a la inflación del país que permita a los oficiales sentirse satisfechos en su trabajo así como también que puedan percibir que tienen oportunidades de avanzar dentro de la empresa y obtener nuevos cargos que le permitan adquirir mejores beneficios y así mejorar de forma socio-económica, para ellos y sus respectivas familias.

El adecuado mantenimiento de los factores intrínsecos y extrínsecos permite la formación de un equipo de trabajo dispuesto a desempeñar sus funciones eficazmente, para ello la organización deberá seguir conservando los niveles de satisfacción en los empleados y evitar aquellos factores que generan descontento y la posibilidad de buscar otras alternativas de trabajos en distintas empresas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Altuve, M. (1982). *Metodología de la investigación I Y II.* Caracas: UNESR.

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración.* (3ªed.). Caracas: Epíteme. Orial Ediciones.

Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación*. (2ªed.). Caracas: Epíteme, C.A.

Bortot, W. (2000*). La edad: el problema de la rotación de personal*. [Homepage]. Extraído el 31 de enero de 2012 de la World Wide Web: http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/8503492.asp

Betancourt, I., y González, D. (1999). *Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg.* Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Betancourt, M., y Valle, P. (2010). *Mejora continua.* Tesis de Grado, Universidad del Valle de México. [Homepage]. Extraída el 30 de octubre de 2012 de la World Wide Web: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua_04_CEA_AE_PICEA_E.pdf

Blum, M., y Naylor, J. (1990). *Psicología insdustrial.* (2ªed.). México: Editorial Trillas.

Boudreau, J.,Trevor, C y Gerart, B. (2003). *La rotación voluntaria y el desempeño en el trabajo: curvilineridad y las influencias moderadas del incremento del salario y las promociones.* [Homepage]. Consultado el día 14 de febrero de 2013 de la World Wide Web: www.ilr.cornell.edu/CAHRS/working.htlm.

Bravo, J. (1996). *Gestión y motivación del personal.* México: Díaz de Santos.

Brown, R. (1996). Compromiso de la organización: la clarificación del concepto y la simplificación de la construcción de la tipología existente. *Revista de comportamiento vacacional*, 49, 230-251.

Buen-Abad, S. (2009). *Rotación de personal: ¿inevitable?* [Homepage]. Consultado el 13 de octubre de 2012 de la World Wide Web: http://www.dhconsultores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33:rotacion-de-personal-iinevitable&catid=11:articulos&Itemid=39

Bustos, P., Miranda, M., y Peralta, R. (2009). *Clima organizacional*. [Homepage]. Extraído el día 4 de febrero de 2012 de la World Wide Web: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

Carter, C. (2000). *Orientación vocacional*. México: Prentice-Hall, Hispanoamérica.

Casal, J., y Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. [Homepage]. Extraído el día 2 de agosto de 2013 de la World Wide Web: http://www.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia

Cáseres, D. (2005). *Planeación de vida y carrera.* México: Limusa, S.A.

Castillo, M. y Arnedo, B. (2009). *Satisfacción laboral de los empleados del instituto de prevención social del personal docente y de investigación de la universidad de oriente (IPSPUDO).* Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Cumaná.

Chaves, C. (2006). *Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial*. Tesis de Pre-grado publicada, Escuela de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. [Homepage]. Extraída el 3 de Febrero de 2012 de la World Wide Web: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_7132.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ªed.). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos.* Brasil: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano.* Colombia: McGraw-Hill.

Colmenares, D y Vásquez A. (2011). *Componentes del compromiso organizacional y rotación de personal farmacéutica multinacional. Estudio de caso.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Curbelo, T., Sánchez, M., Lage, J., Osés, E., Cristo, Y. y Caruncho, R. (2004). La fluctuación de la fuerza de trabajo en la ganadería. *Observatorio de la Economía* http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/ict-fh.htm

Davia, M. (2004). *La inserción laboral de los jóvenes en la Unión Europea. Un estudio comparativo de trayectorias laborales.* España: Editorial Consejo Económico y Social.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal.* México: Pentis Hill Hispanoamericana, S.A.

Esquivel, M. (2006). La otra cara de la rotación de personal *La Nación.* [Homepage]. Consultado el 17 de marzo de 2012 de la World Wide Web: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=815376

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad.* (7ªed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Fernández, A, Pulido, A y Pérez, S. (1984). *La rotación laboral de los egresados de la Universidad Católica Andrés Bello entre los años 1969 y 1980, utilizando la Teoría Bifactorial de Herzberg.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Flores. R., Badii. M., y Abreu, J. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.* [Homepage]. Consultado el 4 de febrero de 2012 de la World

Wide Web: http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral-organizaciones

Furham, A. (2004). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Ediciones AlfaOmega-Omega.

García, A., y Edel, N. (2008). *El capital humano en las organizaciones.* [Homepage]. Consultado el 3 de abril de 2012 de la World Wide Web: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/MARCO%20TEORICO%20Y%20CONSTRUCCION%20DEL%20ENFOQUE%20TEORICO%20PARTICULAR.htm

Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones.* (5ªed.). México: Pearson Educación.

Gómez, L. (2000). *Gestión de recursos humanos.* Madrid: Prentice-Hall.

Goncalves, E., y Sánchez, C. (2006). *La satisfacción laboral como punto de comparación entre trabajadores temporales y trabajadores fijos.* Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Granados, M. (2007). *Liderazgo emprendedor: Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional***.** (10ªed). México: Internacional Thomson.

Hernández, M., y León, G. (2006). *Motivación y compromiso organizacional en los empleados de un call center, bajo el enfoque bifactorial de Herzberg.* Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Ibarra, R. (2000). *Análisis de la rotación de personal en la industria maquiladora en Ciudad Victoria 1999-2000.* Tesis de maestría publicada, Universidad Autónoma de Tamaulipas. [Homepage]. Extraído el 31 de enero de 2012 de la World Wide Web: http://colaboracion.uat.edu.mx/portal/tesis/Documentos%20compartidos/Rosa%20Maria%20Ibarra%20Salum.pdf

Jaspe, A y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente.* Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones.* México: Pearson Educación de México, S.A.

Kanpp, H., Horstf y otros (1965). *¿Por qué cambia el personal de la empresa?* España: Sagitario S.A.

Lucien, A., Michaud, Y., y Piotte, R. (1991). *La dirección del personal.* España: Litografía Roses, S.A.

McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5a ed.). New York: Addison Wesley Longman.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia.* Universidad del Rosario: Bogotá.

Mendoza, R. (2003). ¿Cuánto cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios,* 48,104-109. Consultado el 25 de septiembre de 2012 de la World Wide Web: http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/197/187

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review,* 11(3), 299.

Miranda, S. (2007). *Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos masivos.* Tesis de Grado, Universidad de Chile.

Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico de la Ciudad de Cartagena-Colombia.* Tesis de Grado, Universidad del Norte de Barranquilla.

Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. Tesis de Pre-grado publicada, Instituto politécnico nacional, México. [Homepage]. Consultado el 4 de febrero de 2012 de la World Wide Web: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf

Newstrom, J., y Davis, K. (1991).Comportamiento humano en el trabajo. (8ªed). México: McGraw-Hill.

Newstrom, J., y Davis, K. (1993).Comportamiento humano en el trabajo. (8ªed). México: McGraw-Hill.

Oficina Internacional del Trabajo. (1998). *Condiciones de empleo y de trabajo en el marco de las reformas del sector de la salud*. Suiza.

Patiño, M. (2000). *Del deseo al logro, su proyecto personal.* México: Alfa.

Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos.* (4ªed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Reina, Y. & Rojo, Y. (1980). *La incidencia de la motivación al logro y la satisfacción en el trabajo sobre la rotación laboral enfocado desde el punto de vista de la teoría de David McClelland y la teoría de Víctor Vroom.* Trabajo de Grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Reyes, A. (1996). *Administración de personal.* México: Limusa, S.A.

Reyes, A. (2005). *Administración de personal: Relaciones humanas.* México: Limusa, S.A.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (10ª ed.). México: Editorial Pearson educación.

Robbins C. (2005) *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Rosas, D y Hoyos, A. (2009). *La retención de personal, un reto del área comercial en las organizaciones del sector financiero.* Tesis de Grado, Universidad Javeriana, Bogotá.

Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. [Homepage]. Extraído el 30 de enero de 2013 de la World Wide Web: http://www.abacolombia.org.co/postnuke/modules.php?op=modload&name=news&file=article&sid=122&mode=thread&order=o&thold=o

Samaniego, C. (2003). Absentismo, rotación y productividad. *Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento,* 1-14. [Homepage]. Extraído el 6 de febrero de 2012 de la World Wide Web: http://www.abacolombia.org.co

Sánchez, B y Guarisma, J. (1995). *Métodos de Investigación***.** Maracay: Ediciones Universidad Bicentenaria de Aragua.

Socorro, F. (2011). *Planes para retener al talento humano: ¿tan mal está su empresa?.* [Homepage]. Extraído el 30 de enero de 2013 de la World Wide Web:

http://www.degerencia.com/articulo/planes-para-retener-al-talento-humano-tan-mal-esta-su-empresa_

Sosa, S. (2006). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico y basado en el momentum organizativo.* Tesis de Doctorado publicada. [Homepage]. Consultado el 6 de febrero de 2012 de la World Wide Web: http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Editorial El manual moderno, S.A.

Tamayo, M. (2001). *El proceso de investigación científica*. Caracas. Limusa.

Toro, N., Ochoa, E., y Vargas, A. (2004). *Clima Organizacional: promotor de la creatividad en la empresa.* [Homepage]. Consultado el 16 de octubre de 2012 de la World Wide Web: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Clima organizac.pdf

Valdez, E. (1989). Calidad de vida en el trabajo. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, 25, 103-111.

Villegas, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización.* Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Colombia.

Yorder, D. (1996). *Manejo de personal y relaciones industriales.* México: Continental, S.A.

Zobeida, C. (1988). *Rotación de personal: estudio de un caso.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXO A: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

A continuación se le presenta un cuestionario, compuesto por una serie de planteamientos relacionados con diferentes aspectos de su trabajo diario y una escala de cinco opciones donde 1 representa Totalmente en Desacuerdo y 5 Totalmente de Acuerdo.

Para dar respuesta al cuestionario **lea atentamente cada planteamiento y marque con una X dentro de la opción que mejor represente su percepción.** Como no se contemplan respuestas correctas o incorrectas, le pedimos que **escoja la opción que mejor describa su percepción sobre el planteamiento expuesto.**

De igual forma, le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; **basándose únicamente en su percepción verdadera** y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

A continuación le presentamos la escala a utilizar:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Antes de contestar el cuestionario, le pedimos por favor complete los siguientes datos que nos permitirán caracterizar la muestra seleccionada.

Edad_____

Tiempo de servicio en la empresa_____

Titulo de su cargo_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AFIRMACIONES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mis funciones y responsabilidades están acordes con el puesto que ocupo					
2. Mi trabajo me ofrece estabilidad económica.					
3. Considero que mis ingresos me permiten satisfacer mis necesidades.					
4. Siento que me remunera de acuerdo a mis desempeños y logros.					
5. Las condiciones físicas en las cuales realizo mi trabajo son adecuadas.					
6. Me siento responsable de los éxitos y fracasos de mi trabajo.					
7. Las normas de la empresa facilitan el desarrollo de mi trabajo.					
8. Mi trabajo me brinda oportunidades de tomar decisiones de las cuales soy responsable.					
9. Las normas establecidas regulan adecuadamente los diferentes aspectos del funcionamiento de la organización.					
10. Considero que las Políticas de la empresa son claras y entendibles.					
11. La empresa cuenta con una política de ascenso.					
12. Mi supervisor escucha mis planteamientos y sugerencias.					
13. Tengo oportunidades de ascenso en la empresa.					
14. Recibo reconocimientos					

oportunos en el trabajo que realizo.					
15. Mi supervisor me brinda apoyo para resolver y superar las situaciones que se presenta durante mi trabajo.					
16. La empresa me brinda nuevas oportunidades dentro de mi área de trabajo.					
17. Mi supervisor se interesa por el éxito de mi trabajo.					
18. Recibo reconocimientos de mi supervisor por el trabajo que realizo.					
19. La organización considera importante el trabajo que realizo.					
20. Me siento satisfecho con los logros del equipo de trabajo al cual pertenezco.					
21. Me siento satisfecho con los logros de mi trabajo.					
22. Al finalizar un trabajo siento que he logrado terminarlo con éxito.					
23. Cuento con las herramientas de trabajo necesarias.					
24. Cuento con los servicios adecuados (baños, agua, aire acondicionado).					

Fuente: Hernández y León, (2006).