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)

RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE ROTACIÓN GLOBAL Y LA SATISFACCIÓN EN CUANTO AL PAQUETE DE COMPENSACIÓN TOTAL

Realizado por:

Barreto Martínez, Alba Elena

Suárez Pérez, Andrea Celina

Profesor guía: Evaristo Diz

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_____

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser nuestra alma mater, guiarnos en este camino y enseñarnos todas las herramientas y valores necesarios para ser unos profesionales íntegros.

Al profesor Evaristo Diz, por haber aceptado participar en este proyecto por su paciencia y disposición, por sus consejos y revisiones, y en general por su gran colaboración con esta investigación. Mil gracias.

A las siete empresas que colaboraron y formaron parte del estudio, ya que sin la información que amablemente nos proporcionaron la investigación no hubiese sido posible.

Agradecemos en general, a todas las personas que directa e indirectamente participaron para que este proyecto fuera posible.

DEDICATORIAS

Especialmente a mi mama, no hay palabras para describir el apoyo que me ha brindado siempre, por su paciencia, por su amor infinito y por ayudarme a superar todos los obstáculos que tuve en este camino. Gracias por estar presente en cada paso, por creer en mí, sin duda este logro es por ti.

Andrea

A mi familia, mil gracias por su ayuda y todo el apoyo que me brindan día a día.

A mis amigos, por estar presente en toda esta trayectoria y ayudarme a vencer cada obstáculo.

Alba Elena

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN vi
INTRODUCCIÓN 7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8
OBJETIVOS 14
Objetivo Principal 14
Objetivos Específicos 14
MARCO TEORÍCO 15
Rotación de Personal 15
Compensación Total 18
Satisfacción Laboral 22
Teorías acerca de Satisfacción en el Trabajo 22
MARCO REFERENCIAL 25
Marco Legal 25
Descripción de las Organizaciones 28
MARCO METODOLÓGICO 31
Diseño y Tipo de Investigación 31
Unidad de Análisis 32
Población y Muestra 32
Estrategias para Obtención y Recolección de Datos 35
Análisis de la Información 38
Operacionalización de las Variables 39
Limitaciones 44
Consideraciones Éticas 44
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 45
Promedio General por Dimensiones 45
Promedio de Dimensiones por empresas 47
Análisis de Componentes Principales 58
Índice de Rotación y Compensación Total 69
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79
ANEXOS 85

ÍNDICE DE TABLAS

1. Aporte de Chanez, Guerrero y Guerra a la Teoría de la Equidad ____ 21
2. Relación del número total de trabajadores y del número de trabajadores que componen la muestra ____ 33
3. Distribución de los Individuos que componen la muestra según su sexo ____ 34
4. Operacionalización para la variable Rotación de Personal ____ 39
5. Operacionalización para la variable Compensación Total ____ 40
6. Operacionalización para la variable Satisfacción Laboral ____ 43
7. Promedios generales obtenidos para cada una de las dimensiones analizadas ____ 45
8. Valores de Satisfacción promedio por empresa para cada dimensión ____ 48
9. Valores promedio de Intención de Rotación por Dimensión para cada empresa ____ 53
10. Índices de Rotación de Personal reportados por empresa ____ 69
11. Datos de Compensación Total por empresa 70

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Modelo de Compensación Total ____ 18
2. Histograma de Frecuencia de las edades correspondientes a las personas que participaron en este estudio ____ 34
3. Distribución de los Individuos que conforman la muestra según su Antigüedad en la empresa ____ 35
4. Promedio de Satisfacción Laboral por Dimensión ____ 46
5. Causas de Rotación promedio por dimensión para el personal encuestado ____ 47
6. Satisfacción Laboral promedio para la empresa A ____ 48
7. Satisfacción Laboral promedio para la empresa B ____ 49
8. Satisfacción Laboral promedio para la empresa C ____ 49
9. Satisfacción Laboral promedio para la empresa D ____ 50
10. Satisfacción Laboral promedio para la empresa E ____ 51
11. Satisfacción Laboral promedio para la empresa F ____ 51
12. Satisfacción Laboral promedio para la empresa G ____ 52
13. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa A ____ 54
14. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa B ____ 54
15. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa C ____ 55
16. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa D ____ 56
17. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa E ____ 56
18. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa F ____ 57
19. Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa G ____ 57
20. Biplot obtenido mediante el Análisis de Componentes Principales para la variable Satisfacción Laboral ____ 58
21. Biplot obtenido mediante el Análisis de Componentes Principales para la variable Rotación de Personal ____ 64

RESUMEN

La presente investigación se planteó como objetivo principal estudiar si existía una relación entre los niveles de rotación y la satisfacción percibida por los empleados en cuanto al paquete de compensación total que les ofrece su empresa. La muestra está compuesta por un grupo de empresas seleccionadas intencionalmente por motivos de fácil acceso, todas del Área Metropolitana de Caracas.

Para el logro de esta investigación se siguieron y cumplieron una serie de objetivos específicos que nos condujeron a determinar si existía o no una relación entre la rotación y la satisfacción con respecto a la compensación total asignada. Las variables a estudiar fueron: la rotación como variable dependiente y la satisfacción dada por la compensación total como variable independiente, incluyendo todos los componentes que la integran. Dichas variables fueron medidas a través de un estudio explicativo, el cual estará basado en un diseño no experimental de tipo transaccional. La técnica de recolección de datos fue el cuestionario, que fue aplicado a la muestra dentro de una población marcada por todas las empresas pertenecientes al área metropolitana de Caracas. Posteriormente los resultados obtenidos fueron analizados con técnicas de estadística inferencial, mediante el análisis de componentes principales.

Estos análisis confirmaron que los niveles de satisfacción laboral en cuanto a la compensación total influyen fuertemente sobre la rotación de personal dentro de las empresas, teniendo un peso especialmente elevado aquellos aspectos no monetarios como el desarrollo de carrera, el ambiente de trabajo, el desempeño laboral y la comunicación dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se planteó como objetivo principal estudiar si existe una relación entre los niveles de rotación para una empresa en el último año y la satisfacción percibida por sus empleados en cuanto al paquete de compensación total que se les ofrece. La muestra está compuesta por un grupo de empresas seleccionadas intencionalmente por motivos de fácil acceso, todas del Área Metropolitana de Caracas.

La compensación es un factor de suma importancia ya que es el elemento clave que más atrae y retiene el personal, por lo que un fallo en este componente puede elevar los niveles de rotación de personal dentro de las empresas. Dicho esto, resulta necesario que las empresas ofrezcan sistemas de compensación justos que satisfagan a los trabajadores para que estos sigan prestando buenos servicios y aumente la productividad de la empresa a la que pertenezcan.

Para el logro de esta investigación se plantearon y cumplieron una serie de objetivos específicos que condujeron a determinar si existe una relación entre los niveles de rotación y la satisfacción por la compensación total asignada en las empresas seleccionadas. Las variables a estudiar fueron: la rotación como variable dependiente y la satisfacción dada por la compensación total como variable independiente, incluyendo todos los componentes que la integran. Dichas variables fueron medidas a través de un estudio explicativo, el cual está basado en un diseño no experimental de tipo transaccional. La técnica de recolección de datos fue el cuestionario, el cual contuvo preguntas cortas y específicas sobre los datos a ser estudiados, fue aplicado a la muestra dentro de una población marcada por todas las empresas pertenecientes al área metropolitana de Caracas. Posteriormente los resultados obtenidos fueron analizados con técnicas de estadística inferencial, mediante el Análisis de Componentes Principales.

Palabras clave: Compensación - Satisfacción - Componentes de la compensación - Rotación de personal - Causas de la rotación de personal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado laboral se ha visto afectado por el fenómeno de la globalización y el juego de la demanda y oferta lo hace cada día más competitivo; es por esto que las empresas deben tomar en cuenta estos factores para tener resultados exitosos y así lograr una buena posición en el mercado.

Una de las definiciones más amplias y de mayor consenso en la comunidad académica de globalización es la que ofrece Luciano Tomassini en el año 1989: "Es un proceso de difusión de ideas, valores, formas de producción y de comercio, procesos y productos, diseños organizativos y formas de conducta, a través de las fronteras nacionales. Un proceso, por lo tanto, que está conduciendo a una creciente articulación e interdependencia de todas las sociedades..." (Tomassini, 1989)

Hoy en día, las empresas están en una búsqueda constante de los métodos más eficientes para lograr un buen posicionamiento dentro del mercado laboral en todos los ámbitos posibles, pues las exigencias del mismo se encuentran en continuo cambio debido a factores como la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, el marco legal y los efectos de un contexto dinámico, sobre todo en Venezuela. Para afrontar estos retos, se hace necesario tener una buena administración de los recursos humanos, las empresas recurren a nuevas formas o estrategias que adapten sus políticas y criterios a la presente realidad, y de este modo sacarle mayor provecho a las oportunidades que se presenten con la finalidad de tener un mejor desempeño y una mejor productividad (Salinero & Simoes, 2007).

Esta productividad dependerá de gran manera del manejo apropiado de los factores o insumos que una compañía posea. Del mismo modo, existen varios elementos determinantes a considerar para lograr la productividad de una empresa, siendo uno de ellos el recurso humano, considerado por muchos estudiosos como el más importante.

Generalmente las empresas conocen el costo de contratar a las personas, pero desconocen el valor que aportan, por eso se debe empezar a comprender y medir el impacto que tiene el capital humano dentro de los resultados del negocio y superar la visión que señala

a los trabajadores como costos para la organización. Los activos intangibles como el capital humano debe vincularse con los activos tangibles para crear valor, así el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización (Torres, 2005). Es por esto que diseñar planes de compensación acordes con el desarrollo de la persona dentro de la empresa también es un factor importante para su satisfacción.

La función de Compensación es la actividad mediante la cual, las organizaciones evalúan las contribuciones de sus empleados para así distribuir recompensas directas e indirectas, monetarias y no monetarias, dentro de un marco legal y de acuerdo a la capacidad de pago de la organización. Por lo tanto, la compensación total es el valor de los pagos directos e indirectos, otorgados al empleado (Dolan y Shuler, 1999).

Los sistemas de compensación han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. En un estudio que se emitió en World at Work en el año 2006, se desglosa el término compensación total en 5 componentes: compensación, beneficios, balance Vida/Trabajo, rendimiento/conocimiento y desarrollo de carrera.

En la compensación total se incluyen factores adicionales al salario base que percibe el empleado como lo son beneficios, ya sean económicos o no, bonos, prestaciones, un buen ambiente laboral, promociones y, además, los incentivos, que motivan a los empleados a superar las expectativas y a hacer crecer el negocio. Estos factores promueven el comportamiento excepcional durante un período específico.

La compensación en todas las empresas debe estar sujeta a los conceptos de equidad interna y competitividad externa para garantizar que el proceso sea empleado de forma justa y en beneficio de ambas partes.

La competitividad externa es el nivel de pago que mantiene una empresa con relación a los niveles de pago de otras empresas u organizaciones. Por otro lado, la equidad interna se refiere a los niveles de pago pero entre los trabajadores de una misma empresa.

“La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles:

superar a la competencia, igualarla o encontrarse por debajo de ella.” (Morales y Velandia, 1999).

La equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo o niveles de productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas (Morales y Velandia, 1999).

El factor compensación, siendo un elemento clave en la relación entre empleado y empleador, juega un papel importante para la satisfacción en el trabajo, las empresas por lo general, aportan sus recursos en busca de esa satisfacción, de manera que la rotación de personal sea escasa, por esta razón las empresas deben diseñar un plan de remuneración total especial según sus necesidades.

Hay muchos factores que dificultan el desenvolvimiento normal de las personas tanto social como económicamente en Venezuela, las altas tasas de inflación a las que se enfrenta el país y las estrictas medidas para adquirir divisas extranjeras complican tanto a la empresa como a los empleados, por lo que otorgar un plan de compensación e incentivos que sean satisfactorios se torna un reto.

Por eso es que para la realización de planes de compensación total efectivos se debe tomar en cuenta el comportamiento de los indicadores de negocio en el país. Estos indicadores, que se ven influenciados por el entorno y el marco legal donde se encuentra la organización, son evaluados por el Departamento de Recursos Humanos, que tiene como tarea proponer y garantizar un plan de remuneración, beneficios e incentivos que atraiga y motive al trabajador (González, 2011).

En un estudio realizado por Marcos y García, se encuentra que el salario tanto monetario como no monetario tiene un efecto positivo sobre la experiencia laboral de los trabajadores indicando que mientras estos se sientan más a gusto con su trabajo, existen más posibilidades de que estos permanezcan en sus puestos de trabajo. Este gusto por el trabajo se puede traducir en satisfacción laboral (Marcos y García, 2012).

Mottaz (1988) describe la satisfacción laboral como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. La satisfacción laboral es una manifestación en la actitud del empleado frente a su situación laboral que se ve influenciada

por el clima organizacional, sus relaciones sociales en el trabajo, su remuneración, entre otras.

Es importante realizar una evaluación de la satisfacción laboral sobre todo si la organización pasa por cambios drásticos y los empleados deben enfrentarse a estos, como por ejemplo altos niveles de rotación.

En otro estudio realizado por Domingo Bonillo Muñoz y Francisco Nieto (2002), titulado "La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado" señalan que la satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. Este interés viene dado por los resultados que esta implica dentro del negocio, ya que si no se sienten satisfechos sus resultados y producción, tanto la empresa como su personal se verán afectados.

En la investigación desarrollada por Sánchez-Sellero y Cruz-González (2013), se señala en sus resultados que a mayor satisfacción en los empleados, mayor es el rendimiento laboral de estos. Esto a su vez se traduce en mayor productividad en el trabajo y mayor competitividad para la empresa. Igualmente señalan que en la satisfacción laboral puede influir la recompensa vista de forma general, no sólo refiriéndose a la remuneración económica o monetaria, también viendo la recompensa con otros factores como ascensos, reconocimientos, supervisión, entre otros.

Según un estudio realizado por Nurullah (2010) acerca de la determinación de elementos que pueden predecir la satisfacción laboral se encontró que "autoestima", "cantidad de ingreso o salario" y "características del trabajo" están relacionadas de manera positiva para determinar satisfacción laboral.

Muchas variables están asociadas a la satisfacción del trabajador en el mundo laboral, bien sean los valores organizacionales, la planificación de carrera, la equidad, el reconocimiento entre otras. Existen autores que afirman que el sistema de compensación total es uno de los factores que afecta más directamente las actitudes del empleado, ya que "es muy dudoso que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan" (Sherman, 1999).

Es importante realizar una evaluación de la satisfacción laboral sobre todo si la organización pasa por cambios drásticos y los empleados deben enfrentarse a estos, como por ejemplo altos niveles de rotación. Como lo indica un estudio sobre la atracción y

retención de trabajadores a través de la remuneración, se encontró que las organizaciones exitosas serán aquellas que lleguen a conseguir la lealtad y fidelidad del trabajador a través del incremento de su salario emocional (valor del salario percibido por el empleado). Dentro de este tipo de salario se encuentra la remuneración monetaria y además otras alternativas de compensación diferentes que forman parte de los incentivos (Montoya, Portilla y Benjumea. 2008).

Mantener el índice de rotación de personal en un margen apropiado es uno de los objetivos importantes para la organización. El índice de rotación de personal de una organización puede estar influenciado por la satisfacción laboral que los empleados presenten; la percepción que estos tengan acerca de factores o elementos que formen parte de la satisfacción en el trabajo. (Steinmetz, De Vries & Tijdens, 2014).

Chiavenato (2001) define la rotación de personal como "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente". Por su parte, Puri (2001) explica la retención de talento como el arte de hallar y conservar personal calificado brindándoles satisfacción profesional, realización y equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y, a cambio, ganar su confianza, dedicación, lealtad y compromiso a largo plazo con la empresa.

La rotación de personal puede ser causada por la empresa, para ocasionar substituciones necesarias para alcanzar ciertos objetivos y metas, o puede ser causada por motivos independientes a los objetivos organizacionales. Cuando esto sucede, es necesario que la empresa investigue las razones por las cuales ocurre esta baja de personal. Además, esto debe ser compensado con nuevos ingresos de personal para mantener la efectividad y productividad de la organización.

Líderes de recursos humanos de diversas empresas en Venezuela afirman que uno de los mayores retos que presentan es la retención de talento, esto se evidencia no solo por los incrementos de los indicadores de rotación de personal, sino que también aparece en las mediciones como tasa de retiro voluntario. (Gutiérrez y Evila, 2001).

También es cierto, tal como indica Herzberg (1959), en la "teoría de los factores", que así como el salario es un factor que influye positivamente en la motivación del trabajador, también puede hacerlo de forma negativa, ya que si el salario no está bien para el trabajador, la satisfacción del empleado disminuye, lo que da pie a una posible rotación.

En los resultados de un estudio hecho por Tenhiala & Lount (2013) acerca de cómo el salario afecta en el comportamiento de los empleados de una organización se encontró que la implementación de un sistema de compensación nuevo y justo estimula respuestas emocionales en los empleados y esto trae como consecuencia que su conducta o comportamiento se vea afectado. Un ejemplo claro arrojado por este estudio es el caso en el que reacciones positivas ante este sistema de pago significó niveles bajos de rotación de personal.

Estas alternativas, como lo son reconocimiento, relaciones en el trabajo, comunicación, expectativas, forman parte de la satisfacción laboral y afectan a la rotación de personal. Así lo describe Linhartová (2012) en su estudio acerca de la percepción organizacional en la rotación de personal.

Siguiendo un estudio de Montoya, Portilla y Benjumea (2008) sobre la atracción y retención de trabajadores a través de la remuneración, se encontró que las organizaciones exitosas serán aquellas que lleguen a conseguir la lealtad y fidelidad del trabajador a través del incremento de su salario emocional (valor del salario percibido por el empleado), dentro de este tipo de salario se encuentra la remuneración monetario y además otras alternativas de compensación diferentes que forman parte de los incentivos.

Tomando esto en cuenta, se puede señalar que para la empresa, mantener estos aspectos alineados y continuar su meta por conseguir los objetivos organizacionales, puede significar un reto.

De acuerdo con todos estos aspectos, la presente investigación estuvo orientada a determinar si la satisfacción del trabajador en cuanto al paquete de compensación total que se le otorga tiene relación con los niveles de rotación en las empresas, ya que se supone que mientras el trabajador se sienta conforme y satisfecho con su paquete de compensación, se mantendrá ejerciendo sus labores en la organización.

Es por esto que la finalidad de esta investigación fue responder la siguiente interrogante: **¿Existe una relación directa entre los niveles de rotación de las organizaciones y la satisfacción percibida por sus empleados en cuanto al paquete de compensación total que se les otorga?**

OBJETIVOS

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación se establecieron una serie de objetivos con el fin de tener una mejor orientación en el desarrollo de la misma.

Los objetivos presentados a continuación permitirán obtener resultados y conclusiones concretas.

Objetivo general:

Analizar cuál es la relación entre los niveles de rotación de la empresa y la satisfacción percibida por los empleados en cuanto al paquete de compensación total que se les asigna.

Objetivos específicos:

- Identificar cuál es el índice de rotación de las empresas seleccionadas.
- Determinar cuáles son los principales factores y posibles causas que dan pie a estos niveles de rotación.
- Identificar los factores que engloba el paquete de compensación total en las empresas seleccionadas.
- Determinar si los trabajadores están satisfechos con su compensación total y cuál componente de dicho paquete está más directamente relacionado con la rotación de los mismos.
- Analizar y describir la relación entre los niveles de rotación y la satisfacción percibida por la compensación total de los empleados de las empresas seleccionadas.

MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta investigación fue identificar cual es la relación entre los niveles de rotación de la empresa y la satisfacción de los empleados en cuanto al paquete de compensación total que se les ofrece. Es pertinente entonces iniciar el presente capítulo con algunas definiciones fundamentales que nos permitan comprender a profundidad en qué consisten y cómo se conforman las variables a indagar en el estudio.

Para la construcción del marco teórico se consideraron fuentes primarias basadas en libros asociados al tema, revistas científicas, tesis, artículos y consultas de Internet.

1. Rotación de Personal

1.1. Concepto

Los recursos de una organización siempre están en constante circulación debido a grandes cambios ocurridos en el ambiente tanto interno como externo para alcanzar sus metas y cumplir sus objetivos. A la circulación de recursos humanos se le conoce como *Rotación de Personal*.

Knapp (1976) la define como el número de todas las bajas que deben ser repuestas, estando los motivos en la persona e independientemente del hecho de si los motivos son o no influenciables por parte de la empresa.

Como lo señala Gutiérrez (2001) en su investigación, es importante hacer una distinción en lo que podría ser la clasificación de rotación de personal: rotación voluntaria y no voluntaria. La rotación voluntaria es aquella que se da si el empleado presenta su renuncia deliberadamente mientras que la rotación involuntaria se refiere a los despidos realizados por la empresa.

1.2. Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal

Pueden existir distintos factores que causen la rotación de personal en una organización. Chiavenato (2001) separa estos factores en internos y externos.

Factores Internos

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidos por la organización
- Tipo de relaciones humanos existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y formación de recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios para la evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Factores externos

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- Situación Económica
- Oportunidades de empleo en el mercado laboral

Los factores internos identifican causas que están relacionadas o provocadas directamente por la empresa mientras que los factores externos no dependen de la organización ni dependen del empleado.

Por otro lado, Schluter (1965) clasifica tres grupos de posibles causas de rotación de personal; dos grupos que indican aspectos similares a los señalados por Chiavenato pero, además, identifica un tercer grupo en el que señala causas que dependen directamente de la persona.

a) Causas externas a la empresa: presión de mercado, vivienda, transporte, fuerza de atracción de una rama en particular.
b) Causas debidas a la empresa: percepción negativa del salario, horario de trabajo, tipo de trabajo, trato hacia el empleado.
c) Motivos personales: cambio de residencia, cambio de profesión.

1.3. Índice de Rotación de Personal

Gutiérrez (2004) en su estudio acerca de los sistemas de cálculo de rotación de personal identificó dos posibles fórmulas. La primera solo considera el número de bajas o pérdidas de personal que haya sufrido la empresa en un período determinado:

I.R.P. = Bajas de personal (voluntario o no) * 100

Sin embargo, esta fórmula es considerada para calcular solamente las bajas de personal en organizaciones, por lo tanto, no mide exactamente rotación de personal, mide únicamente la movilidad del personal (ascensos o promociones dentro de la organización).

La segunda fórmula contiene, igualmente, el número de bajas y agrega, además, el número del nuevo personal contratado en la empresa:

I.R.P. = (Contrataciones + Bajas) /2 * 100

Esta es la fórmula señalada por Chiavenato (2001) para calcular la rotación de personal para los efectos de la planeación de recursos humanos, en donde se obtiene la relación porcentual entre el número de entradas y salidas de personas en la organización.

Además, en su libro señala otra fórmula acuñada por la Asociación Paulista de Administradores de Personal (Chiavenato, 2001), en la que se toma en cuenta el número de bajas de personal voluntarias, lo que facilita el estudio directo de las razones que presente el empleado para desvincularse de la organización:

$$\text{I.R.P.} = \frac{\mathrm{D}\times 100}{\frac{\mathrm{N}_1 + \mathrm{N}_2 + \mathrm{N}_3 \ldots \mathrm{N}_i}{\mathrm{A}}}$$

en donde:

D = bajas voluntarias que deben ser sustituidas

N1 + N2 + N3…N_i = sumatorias de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del período

No existe un valor exacto para definir el cálculo de la rotación de personal ideal, sin embargo, debe mantenerse dentro de ciertos parámetros. No debe ser igual a cero ya que esto demostraría que la empresa se encuentra paralizada o estancada. Depende de la situación de cada organización y de la situación en la que se encuentre el mercado laboral (Chiavenato, 2001).

2. Compensación

2.1 Conceptualización. Modelos

Las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas a las metas organizacionales (World at Work, 2006).

Según la definición que aparece en World at Work (2006), la remuneración es el retorno monetario y no monetario que se les entrega a los trabajadores como intercambio por su tiempo, esfuerzo, talento y resultados. En este modelo se menciona que el término es la integración de cinco elementos, resumidos en la Figura 1, los cuales son:

- **Compensación:** Se refiere al pago base, pago variable y los incentivos a corto y largo plazo.
- **Beneficios:** Comprende el seguro social, seguro grupal y el pago por tiempo no trabajado.
- **Balance Vida/Trabajo:** Que integra elementos como la flexibilidad, el pago por tiempo fuera, salud y bienestar, cuidado a dependientes, soporte financiero, incorporación a la comunidad y el manejo de esta.
- **Rendimiento y Reconocimiento:** Comprende todo lo relacionado al rendimiento, la planificación, la retroalimentación y el reconocimiento por el trabajo.
- **Desarrollo de carrera:** Se trata de las oportunidades de aprendizaje, el desarrollo de mentores y las oportunidades de vanguardia.

Figura 1 - Modelo de compensación total. Tomado de World at Work (2006).

De acuerdo con Chiavenato (2001), “la compensación es el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella”.

Además, señala que existen dos tipos de compensaciones, la primera es la compensación directa, que se refieren al pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. Por otro lado, las compensaciones indirectas constituyen el salario indirecto, que incluye: vacaciones, gratificaciones, propinas, etc. Por lo que en otras palabras, la remuneración es todo lo que reciba el empleado directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla dentro de una organización.

George Milkovich (1996) describe que la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario: “…la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y formación y para los empresarios, la compensación es un costo de operación.”

Dentro de una empresa las personas son el activo más relevante, ya que son los que generan los resultados o pérdidas y de quienes depende en gran medida la sustentabilidad de la organización (Ridderstrale & Nordstrom, 2000).

En Venezuela, tal como refleja Carmen Cecilia Torres (2008) la compensación es tomada como el conjunto de todos los pagos directos o indirectos realizados al empleado por la prestación de sus servicios, a su vez, según Torres, es un concepto integrado por seis componentes:

1) Sueldo básico anual
2) Efectivo garantizado que se traduce en bono vacacional, utilidades y prima de ahorro.
3) Efectivo anual total que se refiere el segundo componente más el efectivo variable anual pagado como: incentivos y bonos de desempeño.
4) Efectivo total anual más los incentivos a largo plazo de existirlos.
5) Remuneración anual total que es el componente 4 más todos los beneficios para los ocupantes del puesto tales como HCM, asignación de carro entre otros.
6) Remuneración anual total más el gross-up, lo que significa el componente 5 más todos los pagos de beneficios complementarios gravables.

Por otro lado están los beneficios, que se otorgan aparte de la remuneración directa, y que se definen como todo lo que otorga la empresa de carácter intangible a cambio de la

prestación de un servicio, que no impactan en el salario mínimo y que influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento del nivel de calidad de vida (Morales & Velandia, 1999).

Otro término importante dentro del desarrollo de las compensaciones son los incentivos, los cuales, vinculan directamente la compensación con el desempeño. Los incentivos reflejan que quienes más aportan a la organización serán justamente recompensados por un monto que fluctúa de acuerdo criterios previamente definidos por expertos del área, y que además, deben ser conocidos a plenitud por todos los cargos que dependen de este mecanismo de retribución (Morales & Velandia, 1999).

2.2. Objetivos de Compensación

Según Weether y Davis (2000), la compensación debe administrarse de manera que cumpla ciertos objetivos. Estos son:

a) *Adquisición de personal calificado:* los niveles de compensación deben estar diseñados acorde con las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. Así mismo, la compensación debe ser adecuadamente alta para atraer a nuevo personal.
b) *Retener a los empleados actuales:* esto se puede alcanzar a través de la administración de la compensación logrando que esta sea competitiva.
c) *Garantizar la igualdad:* las organizaciones deben administrar la compensación de manera que garantice la igualdad tanto interna como externa. Interna, se refiere a dentro de la misma organización, es decir, el valor relativo del puesto de trabajo. Igualdad externa se refiere a la compensación en relación a otras organizaciones en el mercado.
d) *Alentar el desempeño adecuado:* las responsabilidades, logros y objetivos organizacionales del empleado deben alentarse a través del pago de compensación.
e) *Controlar los costos:* la organización debe contar con un buen programa de planificación de compensación, de esta manera se evita obtener pagos excesivos o insuficientes.

f) *Cumplir con las disposiciones legales:* para la elaboración del plan de compensación, la empresa debe tomar en cuenta los aspectos legales y asegurarse de hacerlos cumplir para mantenerse vigente.
g) *Mejorar la eficiencia administrativa:* la gerencia de Recursos Humanos llega a su máxima eficiencia si logra cumplir con todos estos objetivos.

2.3 Teoría de la Equidad

Adams, en su teoría de la equidad explica que para que exista la satisfacción en los trabajadores, debe existir un balance entre aquello que el trabajador aporta y contribuye a la organización y aquello que el trabajador recibe o se le compensa como pago.

En su estudio, Chanez, Guerrero & Guerra (2006) señalan estos aportes por parte de los empleados como insumos y aquello que los empleados reciben por parte de la organización los denomina resultados. Algunos son señalados a continuación:

Tabla 1 - Aportes de Chanez, Guerrero y Guerra a la Teoría de la Equidad (Chanez, F., Guerrero, A. & Guerra, J. "La Satisfacción hacia el trabajo: Un análisis basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad", p. 119-134)

Insumos	**Resultados**
1. Tiempo dedicado al trabajo	1. Salario
2. Capacitación	2. Servicios y Prestaciones
3. Nivel Educativo	3. Seguridad en el Empleo
4. Experiencia	4. Oportunidades de desarrollo personal
5. Habilidades	5. Reconocimiento
6. Creatividad	6. Ascensos
7. Antigüedad	7.Promociones
8. Nivel de Desempeño	8. Incentivos

La satisfacción laboral se puede medir tomando en cuenta la percepción que tengan los empleados en cuanto a la relación insumos – resultados que presenten. Si los empleados perciben una buena relación entre estos dos aspectos, se podría establecer una relación de equidad positiva. Por el contrario, si la percepción de los empleados con respecto a estos aspectos es baja, se podría establecer una relación de equidad negativa.

Chanez, Guerrero & Guerra (2006) indican que existen tres categorías para establecer la relación de equidad: otros, uno mismo y el sistema.

- *Otros*: en esta categoría se toma en cuenta la comparación que hace el empleado con otras personas que pueden ser o no parte de la misma organización en la que trabaja.
- *Uno mismo*: esta categoría toma en cuenta las autocomparaciones que realiza el empleado consigo mismo a lo largo del tiempo.

- *El sistema*: en esta categoría se señalan las comparaciones que hace el empleado en relación a la organización en la que trabaja.

En base a esta percepción se pueden elaborar y diseñar planes de compensación que mantengan el equilibrio entre la equidad y competitividad. Si existe un desequilibrio en la percepción de los empleados acerca de su compensación total, esto puede generar incomodidad y disconformidad.

3. Satisfacción Laboral

3.1 Conceptualización

Según De Castro, García, Jiménez & Periañez (2001), citado por Bonillo y Nieto (2002), la satisfacción en el trabajo se puede definir como "…un sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que a favor de la organización."

3.2 Teorías acerca de Satisfacción en el trabajo

Para comprobar que la satisfacción el trabajo mantiene una relación con muchos de los resultados de las empresas, ha surgido la necesidad de estudiar este concepto más ampliamente. Con el fin de entender y comprender como opera la satisfacción en el trabajo, se han realizado diferentes estudios y se han establecido teorías que pueden ayudar a explicar en que se basa la satisfacción laboral y como operan los elementos que la componen.

3.2.1 Teoría de Maslow

Como lo mencionan Bonillo y Nieto (2002), la jerarquía de necesidades de Maslow se refiere a que existe satisfacción laboral cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y su entorno. Estas necesidades se encuentran divididas en cinco categorías:

• Necesidades Fisiológicas

Son aquellas necesidades de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del ser humano. Están se encuentran en la base de la jerarquía, son necesidades básicas.

• Necesidades de seguridad

Una vez satisfecha gran parte de las necesidades fisiológicas, se da lugar a otras necesidades orientadas a la seguridad personal, orden, protección. Dentro de estas se puede

mencionar la seguridad física, la seguridad de empleo, de ingresos y recursos, estabilidad familiar, salud.

• Necesidades sociales

Esta se refiere a la necesidad de afecto, pertenencia a un determinado grupo social y se orientan a eliminar el sentimiento de alienación como por ejemplo necesidad de formar una familia, de pertenecer a una comunidad, formar parte de un club social, etc.

• Necesidades de estima

Estas necesidades están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento como persona, el logro, el respeto hacia los demás. Una vez que está necesidad se encuentre satisfechas las personas se sienten seguras de sí mismas. En esta categoría, Maslow distingue dos tipos de necesidades de estima: una inferior, incluyendo la necesidad de estatus, reputación, fama, atención; y una superior, orientada a la necesidad de seguridad en sí mismo incluyendo confianza, logro, independencia, libertad.

• Necesidades de autorrealización

Esta se encuentra en lo más alto de la pirámide de necesidades, se llega a esta categoría una vez que las demás necesidades están satisfechas o al menos se han completado algunas hasta cierto punto. Esta necesidad en específico, se refiere al cumplimiento del potencial de cada persona a través de una actividad específica.

3.2.2 Teoría de motivación- Higiene

Esta teoría, presentada por Frederick Herzberg (1959), parte de la distinción de dos necesidades distintas en cada persona, en primer lugar la necesidad de evitar dolor o evitar situaciones desagradables y en segundo lugar, la necesidad de crecimiento emocional e intelectual. Gracias a esta distinción se identifican dos factores que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, los cuales son:

• Factores Higiénicos

Estos factores se refieren al ambiente en donde se desenvuelve la persona y donde desarrolla su trabajo. Se trata de una variable que el empleado no controla. Algunos factores higiénicos pueden ser el salario, los beneficios sociales, política y administración de la empresa, relación con superiores y subordinados, condiciones del ambiente de trabajo, reglamentos internos.

Según Herzberg (1959), una vez que los factores higiénicos se encuentran balanceados, se evitará la insatisfacción en los empleados. Por el contrario, si estos factores no son óptimos, los empleados no estarán satisfechos.

• Factores Motivadores

Estos factores están directamente relacionados con las actividades que desempeñan los empleados en el trabajo, por esta razón, estos se encuentran bajo el control de los individuos. Los factores motivadores se refieren a las necesidades de crecimiento intelectual, reconocimiento profesional. Explica que si una organización no vela por las necesidades de sus empleados esto llevará a la desmotivación y desinterés.

3.2.3 Teoría de los sucesos situacionales

Presentada por Quarstein, McAfee & Glassman (1992), esta teoría explica que la satisfacción laboral está compuesta por dos elementos importantes: las características situacionales y los sucesos situacionales.

• Características Situacionales

Estas se refieren a aquellos aspectos laborales que las personas consideran antes de aceptar un empleo tales como el salario, posibilidades de ascenso y carrera en la empresa, condiciones de trabajo, política de la empresa. Estos son comunicados antes de ocupar un puesto de trabajo.

• Sucesos Situacionales

Estos sucesos son aquellos que no son pre-evaluados por las personas, ocurren una vez que estas ocupan el lugar de trabajo. Los empleados, frecuentemente, no esperan estos sucesos, les causa sorpresa.

MARCO REFERENCIAL

El presente capitulo tiene como finalidad situarnos en el contexto donde se desarrolló esta investigación. Se presenta la caracterización legal y el tipo de organizaciones que fueron seleccionadas para realizar este proyecto.

1. Marco Legal:

A continuación se desarrollarán los términos legales y artículos establecidos en la ley venezolana.

En primer lugar, la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, en su artículo 88 reconoce la existencia del trabajo como hecho social y garantiza su protección dentro del territorio nacional, además señala que la Ley indicará lo necesario para mejorar sus condiciones.

Igualmente, en su artículo 91, la *Constitución* señala el derecho que gozan los trabajadores de tener un salario suficiente, que les permita vivir con dignidad y comodidad, para poder proveer necesidades básicas a su familia. Este indica, además que: "… el salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley." (Constitución Bolivariana de Venezuela, 2009).

En la *Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores* encontramos algunos artículos que protegen y amparan el trabajo en Venezuela. Con respecto al salario, se pueden señalar los siguientes artículos como los más relevantes para esta investigación:

a) ***"Artículo 104***: *Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda. A fines de esta ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el*

trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio". (Ley Orgánica del Trabajo, 2012)

b) ***"Artículo 105***: *Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:*
   1. *Servicios de Educación Inicial*
   2. *Beneficio de Alimentación para los trabajadores a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.*
   3. *Reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.*
   4. *Las provisiones de ropa de trabajo.*
   5. *Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.*
   6. *El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.*

   Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario". (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).

Las utilidades, como se encuentra señalado en el artículo 104 de *la Ley Orgánica del Trabajo*, forma parte del salario integral de los trabajadores. En la Ley se señala como "Beneficios Anuales o Utilidades":

c) ***"Artículo 131****: Las entidades de trabajo deberán distribuir entre todos sus trabajadores, por lo menos, el quince por ciento de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos, la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto Sobre la Renta.*

   Esta obligación tendrá, respecto a cada trabajador como límite mínimo, el equivalente al salario de treinta días y como límite máximo el equivalente al salario de cuatro meses." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).

Igualmente, las Vacaciones y su pago correspondiente están señaladas en el artículo 104 de la Ley Orgánica del Trabajo como parte del salario integral asignado al trabajador. Así mismo lo señala el siguiente artículo:

d) ***"Artículo 192**: Los patronos pagarán al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de quince días de su salario normal más un día por cada año de servicios hasta un total de treinta días de salario normal. Este bono vacacional tiene carácter salarial." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).*

Con respecto a la Estabilidad en el Trabajo, se pueden señalar los artículos 85 y 94 acerca de la estabilidad e inamovilidad respectivamente:

e) ***"Artículo 85**: La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).*

f) ***"Artículo 94**: Los trabajadores protegidos de inamovilidad no podrán ser despedidos, ni trasladados, ni desmejorados sin una causa justificada la cual deberá ser previamente calificada por el inspector del trabajo." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).*

En cuanto a las condiciones de trabajo, la *Ley Orgánica del Trabajo* indica en su Capítulo V este importante artículo:

g) ***"Artículo 156**: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:*

1. *El desarrollo físico, intelectual y moral*
2. *La formación e intercambio de saberes en el proceso social del trabajo*
3. *El tiempo para el descanso y la recreación*
4. *El ambiente saludable de trabajo*
5. *La Protección a la vida, la salud y la seguridad laboral*
6. *La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012).*

Las prestaciones sociales son un derecho de los trabajadores igualmente contemplado en la Ley Orgánica del Trabajo en su Capítulo III:

h) "***Artículo 141****: Todos los trabajadores tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los ampare en caso de cesantía. El régimen de prestaciones sociales regulado en la presente Ley establece el pago de este derecho de forma proporcional al tiempo de servicio, calculado con el último salario devengado por el trabajador al finalizar la relación laboral, garantizando la intangibilidad y la progresividad de los derechos laborales. Las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera interese, los cuales constituyen deudas de valor y gozan de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal." (Ley Orgánica del Trabajo, 2012)*.

2. Descripción de las organizaciones:

Para la ejecución del estudio, se hizo una selección de siete (7) empresas de diferentes sectores, con el fin de apreciar en cada una la relación entre la rotación y la satisfacción dada por la compensación total y poder tomar conclusiones con respecto a un factor común.

Por consiguiente, presentamos una pequeña reseña de cada una de las empresas en las que se realizó el estudio:

A) **Empresa A:** Empresa líder en la industria del voto electrónico, presta ayuda a cientos de millones de votantes en elecciones gubernamentales alrededor del mundo. Fue fundada en el año 2000 con el fin de ofrecer una tecnología que se ha convertido en el estándar a nivel global. En el 2003 crearon su primera máquina de votación y en el 2004 llevaron a cabo su primero elección automatizada en Venezuela. Actualmente, de los siete países pioneros en automatización electoral, cinco reciben tecnología y servicios de votación de esta organización.

B) **Empresa B:** Empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza especializada y mantenimiento para el hogar, oficinas, comercios, industrias, clínicas con los más altos estándares de calidad y profesionalismo. Los inicios de esta organización se remontan al año 1933. En 1941, se establece la primera tienda. En la actualidad cuentan con 25 tiendas a nivel nacional, ubicadas en los principales centros comerciales del país. La

misión de la empresa es proveer soluciones confiables de alta calidad para la limpieza y control de plagas, mediante el desarrollo, la producción, la comercialización de productos y la prestación de servicios, impulsados por el talento humano a fin incrementar el bienestar del cliente y contribuir a la calidad de vida de la sociedad.

C) **Empresa C:** Organización líder en selección y desarrollo de talento humano. Ofrecen soluciones integrales en la gestión de Recursos Humanos manejando procesos de reclutamiento y selección para diferentes cargos, head-hunting y consultoría y capacitación. Se enfoca en mejorar el desempeño profesional. Es una compañía de recursos humanos con base en Glattbrugg, Opfikon, Suiza. Esta organización da trabajo a aproximadamente 500.000 trabajadores con contratos temporales y cuenta con aproximadamente 28.000 empleados propios y 5.500 oficinas en 60 países del mundo.

D) **Empresa D:** Empresa Venezolana líder en prestar servicio de reclutamiento y selección de personal por Internet en Latinoamérica. Hoy en día cuentan con más de 1 millon de hojas de vida y alrededor de 80.000 empresas utilizando sus servicios. Fue fundada en julio del año 1999 con una misión proyectada en agilizar y mejorar los procesos de selección de medianas y pequeñas empresas.

E) **Empresa E:** Empresa que ofrece herramientas tecnológicas innovadoras, enfocadas en desarrollar, posicionar e impulsar ideas, emprendimientos, proyectos o marcas establecidas y convertirlas en negocios exitosos, aplicando soluciones integrales basadas en las mejores prácticas de Desarrollo Web, Marketing Digital, Diseño Gráfico y Tecnología.

F) **Empresa F:** Es una empresa que proporciona soluciones de personal, facilita la búsqueda de talento humano y todo lo que aumente la sinergia, productividad y el éxito dentro de las organizaciones en las que se colocan. Actualmente, esta organización es ampliamente reconocido por la prontitud y eficacia en la búsqueda de talento humano y, al mismo tiempo, conservando los más altos estándares de calidad, ética y profesionalismo en cada uno de sus servicios de consultoría. Está presente en más de 35 países de todo el mundo. Tiene como objetivo principal fomentar el crecimiento de nuestros clientes con soluciones integradas en Talento Humano, con el apoyo de un equipo proactivo, centrado en los resultados ajustados a las necesidades específicas de cada proyecto.

G) **Empresa G:** Empresa que se basa en el mercado electrónico con una excelente calidad de servicio. Con años de experiencia, se encargan de ofrecer diariamente los mejores planes y descuentos, además de una variedad de productos. Su misión es ofrecer lo mejor y a los mejores precios.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología con la que se realizó la investigación, así como también los instrumentos con los que se llevó a cabo.

La investigación científica puede definirse como un proceso metódico y sistemático a la solución de problemas o preguntas científicas, a través de la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes (Arias, 2006).

1. Diseño y tipo de investigación

El diseño de investigación es una parte crucial en toda investigación, es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Con el fin de convertir el tema de investigación en un estudio empírico se define cual es el diseño de investigación que será utilizado para llevar a cabo el estudio.

El objetivo de esta investigación es observar y obtener conclusiones con respecto a la relación que tienen los niveles de rotación y la satisfacción percibida por los trabajadores en cuanto al paquete de compensación total en una muestra de empresas seleccionadas en el Área Metropolitana de Caracas.

Kerlinger (2002) señala que el diseño de investigación tiene como primer propósito proporcionar respuestas a la pregunta de investigación de la forma más valida, objetiva, precisa y económica posible.

La presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transversal ya que se pretende observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural en un momento y espacio determinado.

Los estudios transversales son diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo. Los estudios transversales pueden ser descriptivos o analíticos, en este caso se aplicará un estudio transversal analítico ya que se recolectarán simultáneamente resultados de interés y potenciales factores de riesgo en una población definida, para luego comparar la prevalencia del resultado en las

personas expuestas a cada factor de riesgo con la prevalencia en aquellos no expuestos (Iglesias, 2005).

El diseño no experimental, tal y como señalan los autores Hernández, Fernández & Baptista (1991), se centra en analizar cuál es el estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

La investigación posee un carácter de tipo explicativo en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar, ya que se busca conocer si la satisfacción en cuanto a la compensación total tiene relación con los niveles de rotación globales dentro de las empresas seleccionadas. Los estudios de este tipo implican esfuerzos y gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación, para lo que se necesita un conocimiento profundo del marco de referencia de la investigación (Mendez, 2009).

"El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos variables (variables dependientes)" (Mendez, 2009).

2. Unidad de análisis

"La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación" (Rada, 2007).

La unidad de análisis está representada por todas aquellas empresas seleccionadas para la muestra, es decir, siete (7) empresas.

3. Población y muestra

La población de estudio en esta investigación estuvo constituida por todas empresas del Área Metropolitana de Caracas.

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, 2006).

La población que se investigó tiene una cobertura muy extensa, lo que dificulta medirla en su totalidad, por lo que se realiza la técnica del muestreo, tomando así una muestra representativa de la misma. "La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae

de la población accesible" (Arias, 2006). Por esta razón es decisivo determinar en el estudio correctamente la población, para obtener así una muestra precisa.

Con respecto a la muestra, esta se hizo de forma no probabilística. En este tipo de muestreo no se conoce la probabilidad con la que los elementos pueden ser seleccionados. "En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o un grupo de personas…" (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

Por lo tanto, se aplicó un muestreo por conveniencia para seleccionar el conjunto de siete (7) empresas de la población a estudiar para aplicar los estudios correspondientes. Éste es un método de muestreo no probabilístico que consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra por alguna razón particular como la proximidad geográfica (Freedman, 2009). En este estudio se aplicó este muestreo ya que se utilizó como muestra a las organizaciones a las que se tiene fácil acceso (es decir, se tiene contacto previo con personas que trabajan en estas organizaciones), que en este caso son empresas de diferentes sectores.

La muestra definitiva (resumida en la Tabla 2) estuvo conformada por 157 sujetos, distribuidos de la siguiente manera por organización:

Tabla 2 - Relación del número total de trabajadores por empresa y del número de trabajadores que componen la muestra.

	$\mathbf{N}_{total}$	$\mathbf{n}_{muestra}$
Empresa A	320	30
Empresa B	230	26
Empresa C	67	29
Empresa D	33	16
Empresa E	15	9
Empresa F	63	22
Empresa G	38	20

A continuación la Figura 2 muestra los resultados agrupados según la edad en un histograma de frecuencias. El promedio de edad de la muestra fue de 30,7±8,54 años. La edad mínima contenida dentro de la muestra fue de 18 mientras que la máxima fue de 57.

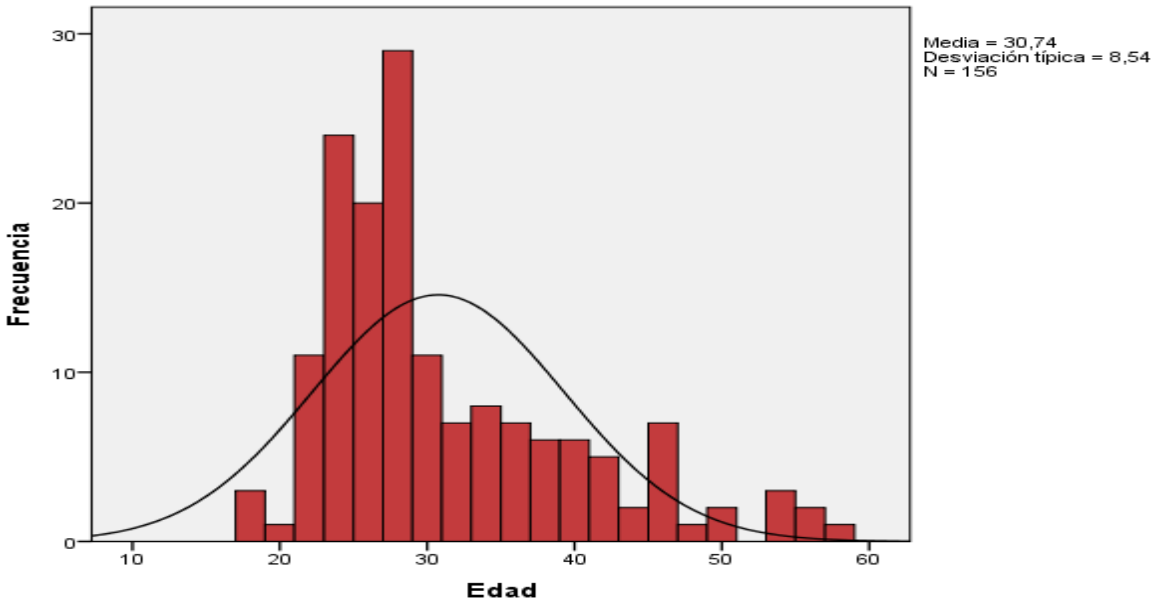

Figura 2 - Histograma de frecuencias de las edades correspondientes a las personas que participaron en este estudio.

La población del estudio está compuesta mayormente por mujeres, ya que un 63,5% de la muestra está constituido por personas de sexo femenino, mientras que solo un 36,5% son de sexo masculino. Esto se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3 - Distribución de los individuos que componen la muestra según su sexo.

	Frecuencia de aparición	**Porcentaje**
Femenino	99	63,5
Masculino	57	36,5
Total	157	100,0

Cuando observamos los datos sobre la antigüedad de las personas dentro de las organizaciones de la muestra (Figura 3), podemos ver que están distribuidas entre menos de 1 año y más de 9 años en la organización. El mayor porcentaje de las personas están concentradas entre 1 y 3 años de antigüedad, con un 28%. El resto, se encuentra un 12% entre 3 y 5 años de antigüedad, otro 12% representando a las personas con 9 o más años de antigüedad dentro de la empresa y por último con menos representación, tenemos con un 7% a las personas entre 5 y 7 años y con un 6% entre 7 y 9 años de antigüedad.

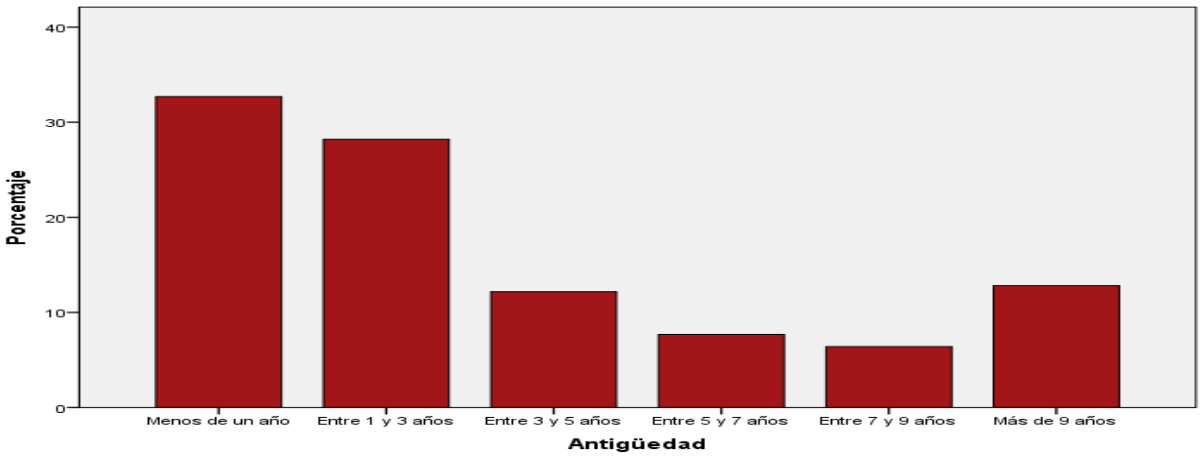

Figura 3 - Distribución de los individuos que conforman la muestra según su antigüedad en la empresa.

4. Estrategias para obtención y recolección de los datos

4.1. Instrumentos aplicados

Para medir las tres variables descritas anteriormente (Satisfacción, Rotación de Personal y Compensación Total) se aplicaron dos instrumentos distintos. En este caso, los indicadores de la variable Rotación de Personal para ser medidos se vieron divididos entre estos dos instrumentos; un instrumento corresponde a la medición de la variable de Satisfacción Laboral junto al indicador "Diagnóstico de Causas de Rotación" mientras que un segundo instrumento mide la variable Compensación Total junto con el indicador "Índice de Rotación" correspondiente a la variable Rotación de Personal.

4.1.1. Instrumento para medir Satisfacción Laboral y la Intención de Rotación

El instrumento seleccionado para obtener información acerca de la Satisfacción Laboral y la Intención de Rotación fue el diseñado y aplicado por Marques y Marcano (2010). Este instrumento consta de 63 ítems que se encuentran divididos en 9 dimensiones: Remuneración, Promociones, Supervisión, Beneficios, Reconocimientos, Condiciones De Trabajo, Compañeros de Trabajo, Naturaleza del Trabajo y Comunicaciones. Cada dimensión se compone de siete ítems; los cuatro primeros ítems de cada dimensión están orientados a medir la satisfacción laboral mientras que los otros tres se encargan de medir la intención de rotación correspondiente a esa dimensión.

Este instrumento diseñado por Marques y Marcano (2010) se encuentra compuesto por dos test o encuestas en una sola. El primer instrumento se trata de una encuesta conocida como Job Satisfaction Survey que fue diseñada y aplicada por Paul Spector en 1985 con la intención

de medir el nivel de satisfacción laboral en el área de servicios. Se encuentra conformada por treinta y seis (36) reactivos divididos en nueve (9) dimensiones. Estos reactivos se tratan de los primero 4 (cuatro) ítems de cada dimensión en la encuesta, como se mencionó anteriormente.

Un segundo instrumento fue diseñado originalmente por Marques y Marcano (2010) para medir la Intención de Rotación. Este se encuentra compuesto por veintisiete (27) reactivos divididos en las mismas dimensiones de la encuesta acerca de la Satisfacción Laboral elaborada por Spector y se trata de los últimos tres (3) ítems de cada dimensión. Estos fueron agregados al instrumento anterior formando una sola encuesta con la intención de medir estas dos variables.

El instrumento tiene un diseño de tipo Likert, es decir, está compuesto por un conjunto de afirmaciones o situaciones hipotéticas sobre las que cada individuo expresa su actitud y su opinión frente a distintas alternativas de respuesta. En este caso, el instrumento contiene una escala de cuatro (4) alternativas de respuesta: “Muy En Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “De Acuerdo” y “Muy De Acuerdo”.

- **Confiabilidad y Validez**

Para medir tanto confiabilidad como validez es necesario el estudio y la aplicación de pruebas para definirlos. Para la confiabilidad, se utilizó la medida del Alfa de Cronbach que permite conocer la confiabilidad total y consistencia interna del instrumento.

De acuerdo con el Instituto para la Investigación Digital y la Educación (IDRE, por sus siglas en inglés, Institute for Digital Research and Education) de la Universidad de California, Los Angeles (UCLA), “el Alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, es decir, que tan cercanos y relacionados se encuentran los ítems como un grupo. Es considerada un coeficiente de confiabilidad.” (IDRE, 2015).

“Si el coeficiente de confiabilidad es de 0.70 o más alto, es considerado como aceptable en la mayoría de las investigaciones relacionadas con ciencias sociales”. (IDRE, 2015).

Para la adaptación de este instrumento, Marques y Marcano (2010) demuestran en su investigación la confiabilidad y validez que este posee expresando estos resultados de manera separada ya que se trata de un instrumento compuesto. Para la confiabilidad del instrumento orientado a medir la satisfacción laboral (los cuatro primeros ítems del instrumento utilizado), Spector (1985) en su trabajo aplicando esta escala, señala que el Alfa de Cronbach para cada dimensión arrojó un resultado alto con más de 0.70 a excepción de las dimensiones de “Reconocimientos” y “Condiciones de Trabajo” las cuales arrojaron resultados cerca de 0.60.

Finalmente, la confiabilidad del instrumento completo se probó con un resultado total de 0.91, demostrando así que es altamente confiable. (Spector, 1985).

Para la confiabilidad del segundo instrumento orientado a medir la Intención de Rotación del personal en las empresas, Marques y Marcano (2010) realizaron una prueba piloto en la que el cálculo del Alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.773, lo que comprueba que el instrumento es suficientemente confiable.

Por su lado, para esta investigación igualmente se midió la confiabilidad del instrumento el cual arrojó un resultado de 0.803 para el Alfa de Cronbach, mostrando así que el instrumento se puede aplicar ya que es altamente confiable.

4.1.2. Instrumento para medir Compensación Total y Rotación de Personal

Para medir la variable Compensación Total acompañada del indicador de Rotación de Personal, se diseñó originalmente un cuestionario en las que los sujetos solo debía responder o completar datos acerca de la empresa.

Este se encuentra compuesto por veintiún (21) preguntas abiertas las cuales tratan, en su mayoría, acerca de datos de la compensación total de los trabajadores que contestaron la encuesta acerca de Satisfacción Laboral e Intención de Rotación y datos acerca de la rotación del personal de la empresa. El instrumento fue revisado y validado por un experto en el área antes de ser aplicada.

4.2. Procedimiento para la obtención de la información

Para comenzar con este proceso, se comenzó por contactar al Departamento de Recursos Humanos de cada empresa seleccionada para este estudio. Este contacto se estableció vía correo electrónico para que el proceso se efectuara de forma rápida y accesible para todas las partes.

En esta conversación se establecieron cuáles eran las intenciones de la investigación y explicar cuáles eran sus objetivos con el fin de obtener y confirmar la participación de cada empresa, haciendo especial énfasis en el anonimato tanto de cada trabajador que responda a la encuesta aplicada como de la empresa en general. El contacto se realizó con los Gerentes de Recursos Humanos, quiénes se vieron entusiasmados de formar parte de esta investigación y procedieron a colaborar con la distribución de las encuestas para los empleados de las mismas.

5. Análisis de la información

El análisis fue realizado mediante el uso de la estadística descriptiva para obtener resultados acerca de la media aritmética y la desviación estándar de las variables demográficas para cada empresa y así realizar comparaciones.

Con los resultados obtenidos por la primera encuesta acerca de Satisfacción Laboral e Intención de Rotación se obtuvo un promedio para cada una de las nueve (9) dimensiones expuestas en el cuestionario. Con estos promedios, se calculó un promedio general que determinara Satisfacción Laboral de los trabajadores de cada empresa y un promedio general acerca de las causas de rotación de personal para cada empresa.

Por otro lado, con los resultados recopilados con la segunda encuesta, referente a la Compensación Total y la Rotación de Personal, se realizó una comparación entre estos y los promedios de la primera para determinar cuáles partes de estos datos son relevantes o influyen en las demás variables. Además, se pudo calcular el índice de rotación de cada empresa.

Una vez realizado esto, se aplicó la estadística inferencial con el propósito de obtener conclusiones y realizar generalizaciones basadas en ésta. “La estadística inferencial es una técnica mediante la cual se obtienen generalizaciones o se toman decisiones en base a una información parcial o completa obtenida mediante técnicas descriptivas” (García & Matus, 2011).

Para esto, se escogió la técnica de Análisis de Componentes Principales (Principal Components Analysis, PCA) que se trata de una de las técnicas de estadística multivariada que se usa más comúnmente. Este análisis transforma las variables a estudiar en componentes principales que no están relacionadas entre sí, es decir, que son independientes. El valor que estas componentes aportan al análisis depende de su interpretación en términos de las variables originales (Quinn & Keough, 2002).

Este procedimiento genera una matriz de varianza-covarianza en donde se resume el aporte de cada variable a la varianza de las muestras. Posteriormente, se obtiene una representación gráfica, llamada biplot, en la que cada punto corresponde a un objeto de la muestra y cada vector a una de las dimensiones contempladas en el estudio. Esta representación permite hacer un análisis descriptivo que habla sobre la distribución de los objetos de la muestra y su relación con cada una de las dimensiones estudiadas, así como también sobre la relación que existe entre dimensiones, otorgando la posibilidad de reducir la cantidad de dimensiones

utilizadas basándose en el comportamiento de una dimensión para predecir el comportamiento de otras que pudieran no ser consideradas en estudios subsiguientes (Quinn & Keough, 2002).

Para esta investigación, las dimensiones están representadas por los vectores en el biplot, cada individuo participante está representado por un punto, y cada empresa está simbolizada con una figura distinta. La correlación entre dos dimensiones está determinada por el ángulo entre los vectores correspondientes a cada una de ellas en el gráfico. Mientras más pequeño sea el ángulo (menor que 90°), los vectores se acercan más, pudiendo llegar a ser paralelos, esto indica que la correlación es y positiva, y aumenta a medida que disminuye el ángulo. Si el ángulo es mayor a 90°, los vectores pueden llegar a ser anti paralelos y esto indica que la correlación es negativa. Si los vectores son perpendiculares (es decir, que el ángulo entre ellos sea igual a 90°), las dimensiones que representan son independientes (correlación igual a cero).

6. Operacionalización de Variables

Tabla 4 - Operacionalización para la variable Rotación de Personal.

Variable	Dimensión	Indicadores
1. Rotación de Personal: "…fluctuación de personal entre una organización y su ambiente". (Chiavenato, 2001),	1.1 Diagnóstico de Causas de Rotación	1.1.1 Percepción de Remuneración 1.1.2 Percepción de Beneficios 1.1.3 Percepción de Ambiente de Trabajo 1.1.4 Percepción de Desarrollo de Carrera 1.1.5 Percepción de la Naturaleza del Trabajo 1.1.6 Percepción de la Comunicación
	1.2 Índice de Rotación de Personal	1.2.1 Número de Salidas de Personal 1.2.2 Número de Entradas de Personal 1.2.3 Período de Tiempo

Tabla 5 - Operacionalización para la variable Compensación Total.

Variable	Dimensiones	Indicadores
2. Compensación Total World at Work (2006), la remuneración es el retorno monetario y no monetario que se le entrega a los trabajadores como intercambio por su tiempo, esfuerzo, talento y resultados	2.1. Compensación	2.1.1 Porcentaje de pago base sobre la compensación total 2.1.2 Porcentaje de pago variable sobre la compensación total 2.1.3 Porcentaje de pago de incentivo a corto plazo sobre la compensación total 2.1.4 Porcentaje de pago de incentivo a largo plazo sobre la compensación total

Variable	Dimensiones	Indicadores
	2.2 Beneficios	2.2.1 Porcentaje de beneficios sobre la compensación total 2.2.2 Porcentaje de beneficios financieros sobre el total de beneficios 2.2.3 Porcentaje de beneficios no financieros sobre el total de beneficios
	2.3 Desempeño y Reconocimiento	2.3.1 Porcentaje de pago por desempeño sobre la compensación total 2.3.2 Porcentaje de reconocimiento sobre la compensación total

Variable	Dimensiones	Indicadores
	2.4 Desarrollo y Oportunidades de Carrera	2.4.1 Número de promociones otorgadas en el año sobre el total de trabajadores

Tabla 6 - Operacionalización para la variable Satisfacción Laboral.

Variable	Dimensiones	Indicadores
3. Satisfacción Laboral Sentimiento que experimentan los individuos como resultado de su trabajo cuando comparan las recompensas que reciben con las que estiman recibir y que les gustaría obtener	1. Remuneración	1.1 Percepción de Salario Base asignado 1.2 Percepción de aumentos otorgados por la empresa
	2. Desarrollo de Carrera	2.1 Percepción acerca de ascensos o promociones otorgadas al año 2.2 Percepción acerca de estrategias de reconocimientos
	3. Ambiente de Trabajo	3.1 Percepción de Supervisión 3.2 Percepción de Condiciones de Trabajo 3.3 Percepción de Compañeros de Trabajo
	4. Beneficios	4.1 Percepción de beneficios financieros otorgados por la empresa
	5. Naturaleza del Trabajo	5.1 Percepción de responsabilidades asignadas en el trabajo
	6. Comunicación	6.1 Percepción de los procesos de comunicación entre empresa y sus empleados

7. Limitaciones

Las limitaciones de este estudio estuvieron relacionadas al contexto y la población seleccionada. A pesar de que se contaba con los recursos financieros, materiales y el tiempo para realizarla a cabo, al tratarse de grandes empresas, no disponían del tiempo suficiente para facilitarnos la información solicitada en el periodo que se les tenía solicitado.

8. Consideraciones Éticas

En la presente investigación, se garantizó la confidencialidad necesaria al momento de la recolección de datos de las empresas que conformaron la muestra. Así mismo se garantiza el respeto a las fuentes utilizadas y a los autores.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Promedio General por Dimensiones

En la Tabla número 7 se observan los estadísticos descriptivos para las variables Satisfacción Laboral y Rotación de Personal y para cada dimensión propuesta en la encuesta aplicada. Para la variable Satisfacción Laboral la media fue de 2,51±0,22 demostrando que los sujetos que formaron parte de la muestra se encuentran medianamente satisfechos. Mientras que para la variable Rotación de Personal y sus posibles causas de rotación la media obtenida fue de 2,01±0,07, esto muestra que la intención de los sujetos para salir de la organización es baja.

Tabla 7 – Promedios generales obtenidos para cada una de las dimensiones analizadas.

	Satisfacción Laboral		**Rotación de Personal**	
	Media	**Desviación Estándar**	**Media**	**Desviación Estándar**
Remuneración	2.46	0.50	1.94	0.51
Promociones	2.54	0.45	2.10	0.59
Supervisión	2.50	0.36	2.03	0.59
Beneficios	2.61	0.46	2.01	0.44
Reconocimiento	2.49	0.53	2.11	0.46
Condiciones de Trabajo	2.21	0.47	2.02	0.66
Compañeros de Trabajo	2.57	0.31	1.93	0.58
Naturaleza del Trabajo	2.98	0.36	2.06	0.47
Comunicación	2.24	0.47	1.94	0.61
Promedio General	**2.51**	**0.22**	**2.01**	**0.07**

1.1. Satisfacción Laboral

A continuación se presentan los gráficos para cada variable. En la Figura 4 se presentan los promedios la variable Satisfacción Laboral para cada dimensión. Se observa que la

dimensión Naturaleza del Trabajo es aquella que presenta un nivel satisfacción más alto con respecto a las demás con un valor de 2,97±0,35; seguida por la dimensión Beneficios con un valor de 2,60±0,46 y Compañeros de Trabajo con un valor de 2,56±0,30. Mientras que la dimensión Condiciones de Trabajo es aquella que presenta la menor satisfacción con un valor de 2,21±0,47, seguida de la dimensión Comunicación con un valor de 2,24±0,47. Se puede observar, en líneas generales, que la satisfacción para cada dimensión no presenta muchas variaciones, es decir, se mantienen en cifras cercanas, sobre todo considerando la desviación estándar asociada a cada uno de los valores presentados. Finalmente, hacemos notar que el valor de satisfacción promedio es de 2,51±0,22 lo que muestra una ligera tendencia hacia niveles de satisfacción elevados.

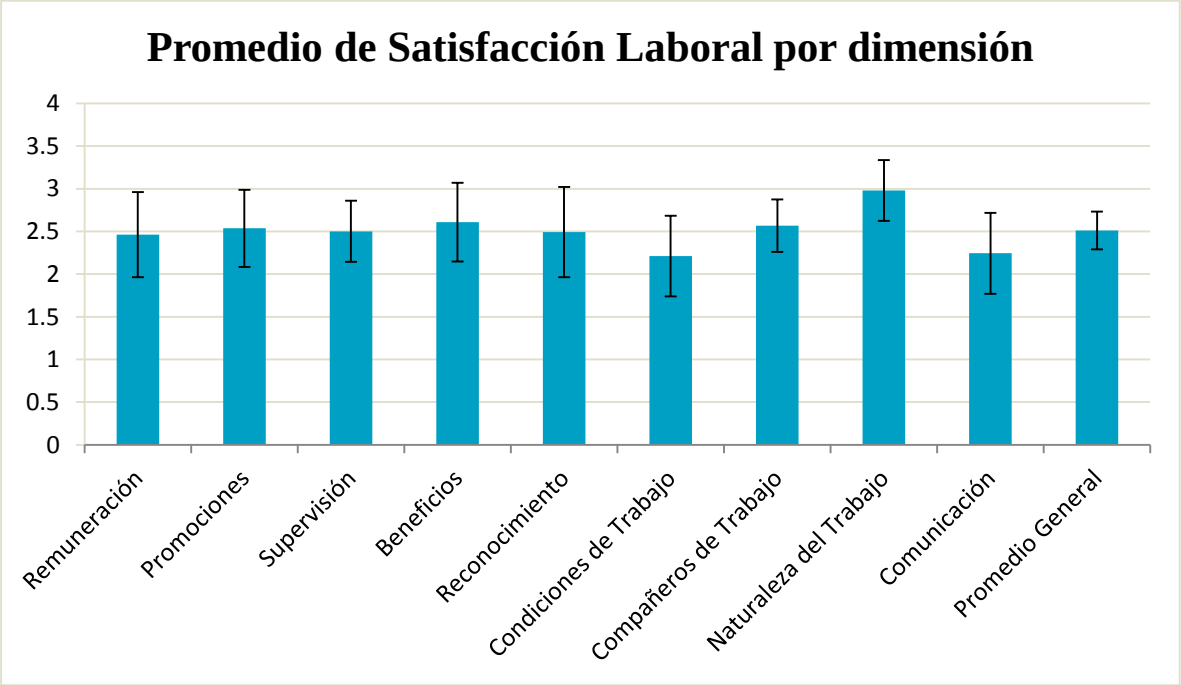

Figura 4 - Promedio de Satisfacción Laboral por dimensión.

1.2. Rotación de Personal

En la Figura 5 se encuentran representados los promedios obtenidos para las causas de intención de rotación para el personal de las empresas que formaron parte del estudio. En ella se muestra que las dimensiones Reconocimiento y Promociones son aquellas que presentan un nivel más alto de intención de rotación con valores de 2,12±0,46 y 2,10±0,58 respectivamente. Seguido de las dimensiones Naturaleza del Trabajo (2,06±0,46), Supervisión (2,02±0,58) y

Beneficios (2±0,43). Por último, las cifras más bajas son presentadas por Remuneración con un valor de 1,93±0,51 y Compañeros de Trabajo con un valor de 1,92±0,58. No obstante, puede apreciarse que, en líneas generales, las intenciones de rotación son bajas, teniendo que el promedio general para esta variable es de 2,01±0,07.

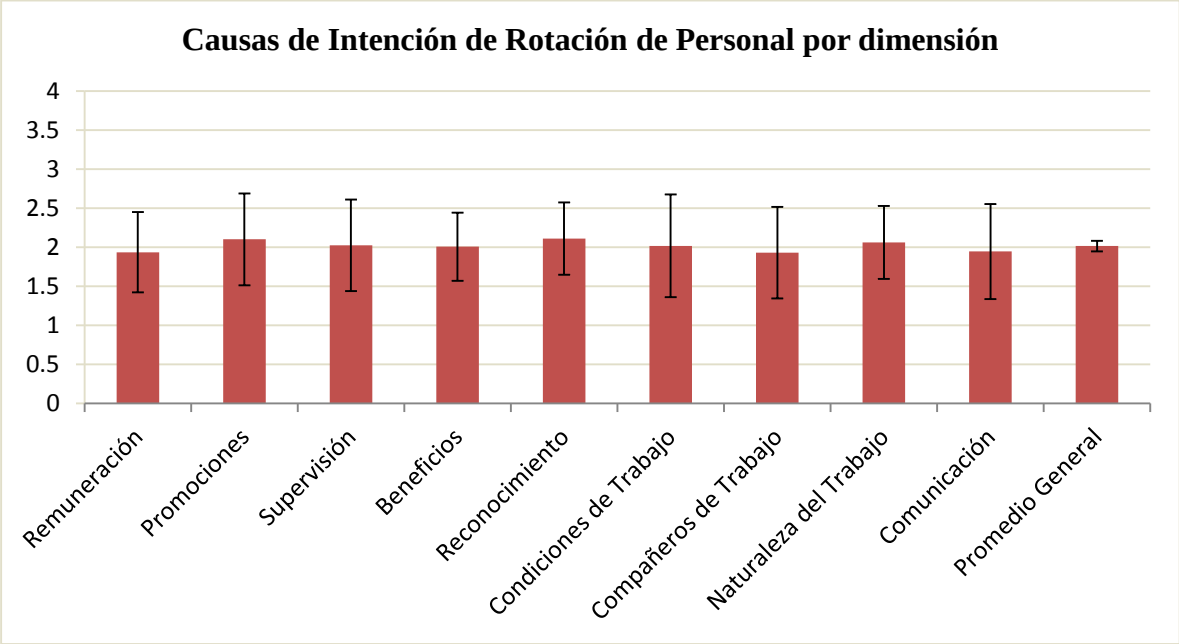

Figura 5 - Causas de Rotación promedio por dimensión para el personal encuestado.

2. *Promedio de Dimensiones por Empresas*

2.1. Satisfacción Laboral

La Tabla 8 (mostrada en la página siguiente) presenta los promedios de cada una de las dimensiones para cada empresa evaluada. Igualmente, contiene los promedios de satisfacción general para las empresas. La empresa A (Figura 6) presenta un valor alto para la satisfacción en cuanto a la dimensión Naturaleza del Trabajo con un valor de 2,98 mientras que presenta un valor más bajo para la dimensión Remuneración con un valor de 2,3. De manera que se observa que los sujetos se sienten menos satisfechos con su salario y posibilidades de ascenso salarial mientras que muestran más satisfacción en cuanto a la realización del trabajo.

Tabla 8 – Valores de satisfacción promedio por empresa para cada dimensión.

Empresa	A	B	C	D	E	F	G
Remuneración	2,30	2,37	2,47	2,69	2,44	2,53	2,54
Promociones	2,50	2,22	2,80	2,52	2,94	2,67	2,36
Supervisión	2,48	2,53	2,52	2,27	2,58	2,61	2,50
Beneficios	2,46	2,65	2,93	2,64	2,67	2,15	2,75
Reconocimiento	2,54	2,66	2,57	2,44	1,97	2,36	2,51
Condiciones de Trabajo	2,39	2,27	2,26	2,06	2,14	2,18	2,04
Compañeros de Trabajo	2,60	2,50	2,61	2,25	2,53	2,66	2,68
Naturaleza del Trabajo	2,98	3,03	3,04	2,84	3,03	2,93	2,96
Comunicación	2,33	2,36	2,20	2,20	2,19	2,14	2,22
Promedio	**2,51**	**2,51**	**2,60**	**2,43**	**2,50**	**2,47**	**2,51**

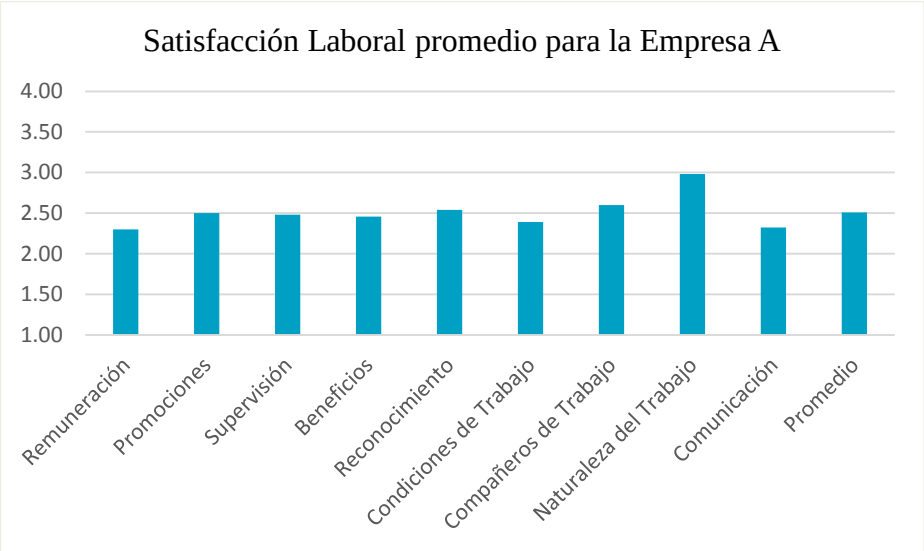

Figura 6 – Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa A.

En cuanto a la empresa B (Figura 7), la dimensión Naturaleza del Trabajo (al igual que la empresa A) se muestra con el valor más alto de satisfacción (3,03) mientras que la dimensión Promociones presenta el valor más bajo (2,22). Esto quiere decir que los sujetos se sienten más

satisfechos en cuanto a la realización de su trabajo y se sienten a gusto con éste, mientras que se sienten menos satisfechos en cuanto a sus posibilidades de ascenso en la empresa.

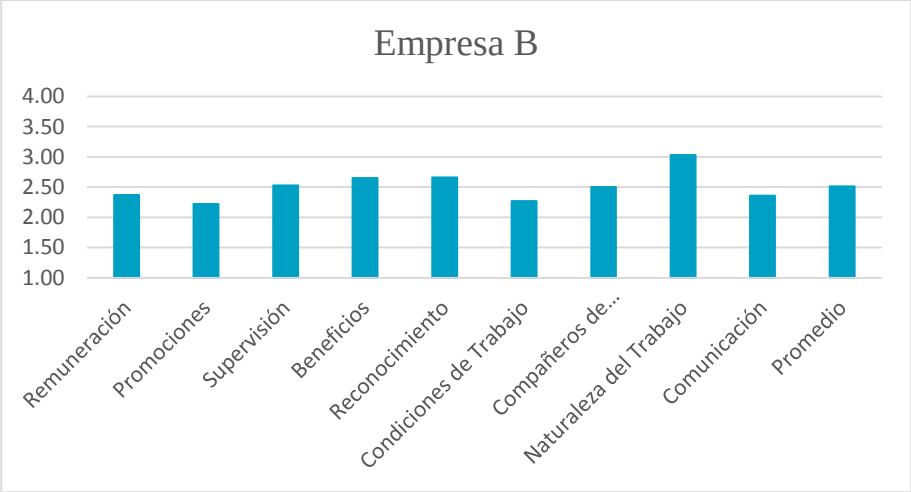

Figura 7 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa B.

La dimensión Naturaleza del Trabajo mantiene un nivel alto igualmente para la empresa C con un valor de 3,04 mientras que la dimensión de valor más bajo es la dimensión Comunicación con un valor de 2,19. Los sujetos sienten menos satisfacción en cuanto a los procesos de comunicación y como se lleva la información en la empresa (Figura 8).

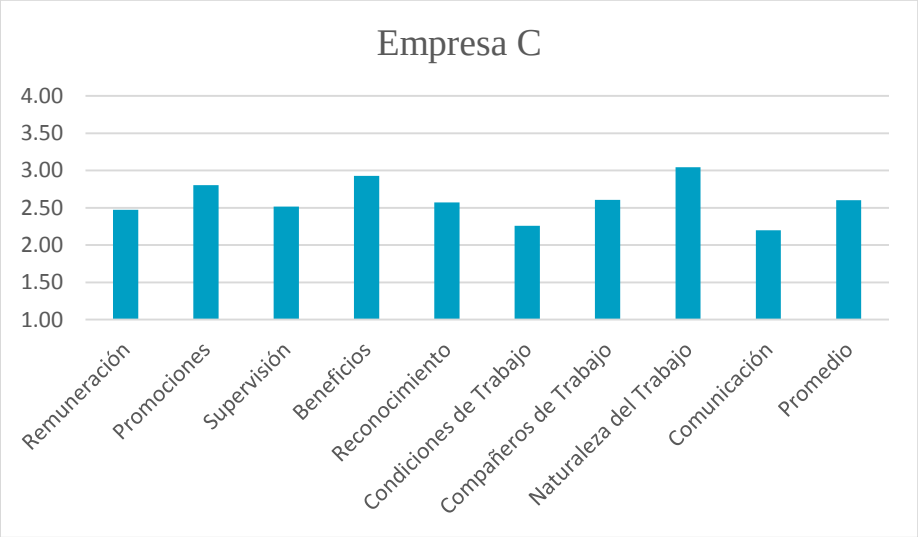

Figura 8 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa C.

El nivel más bajo de satisfacción para la empresa D lo presenta la dimensión Condiciones de Trabajo con un valor de 2,06 mientras que la dimensión Naturaleza del Trabajo se mantiene

como la dimensión con mayor satisfacción para esta empresa con un valor de 2,84. Para esta organización, aquello relacionado con los procedimientos y reglas para desempeñar su trabajo es aquello que genera menos satisfacción entre sus empleados. Estos resultados aparecen graficados en la Figura 9.

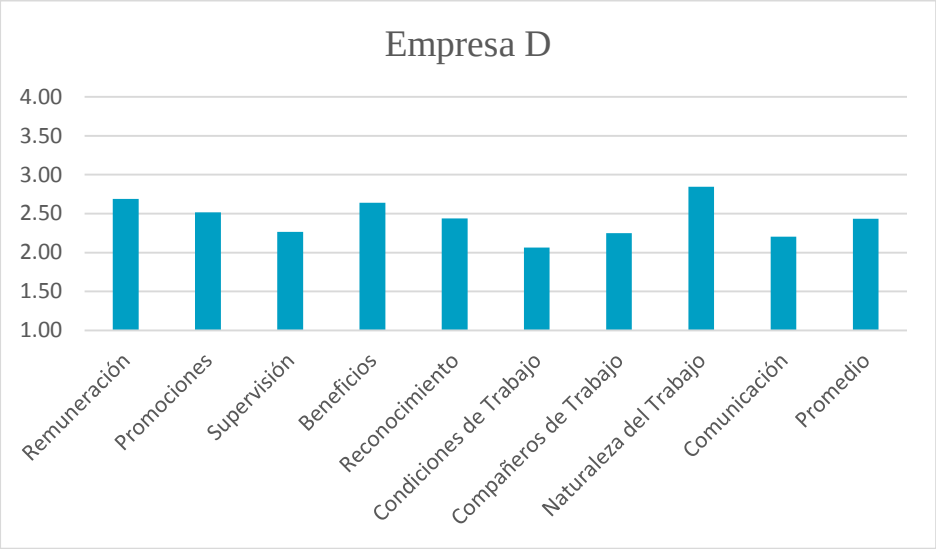

Figura 9 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa D.

Para la empresa E, la dimensión que presenta un nivel más bajo de satisfacción es la dimensión Reconocimiento con un valor de 1,93. Esto quiere decir que los sujetos en esta empresa, sienten menos satisfacción en cuanto a la apreciación por el trabajo y por la frecuencia de los reconocimientos recibidos. Por otro lado, el desempeño y agrado del trabajo, ligado a la dimensión Naturaleza del Trabajo, es el valor más alto para esta empresa con un valor de 3,02 presentando así el mayor nivel de satisfacción (ver Figura 10 en la página siguiente).

En cuanto a la empresa F (Figura 11 en la página siguiente), la dimensión Comunicación presenta el valor más bajo con un 2,13, muy seguido de la dimensión Beneficios con un valor de 2,14. Los sujetos en esta empresa presentan una satisfacción baja tanto para los procesos comunicacionales como para los beneficios recibidos. La dimensión Naturaleza del Trabajo es el valor más alto para esta empresa con un valor de 2,93.

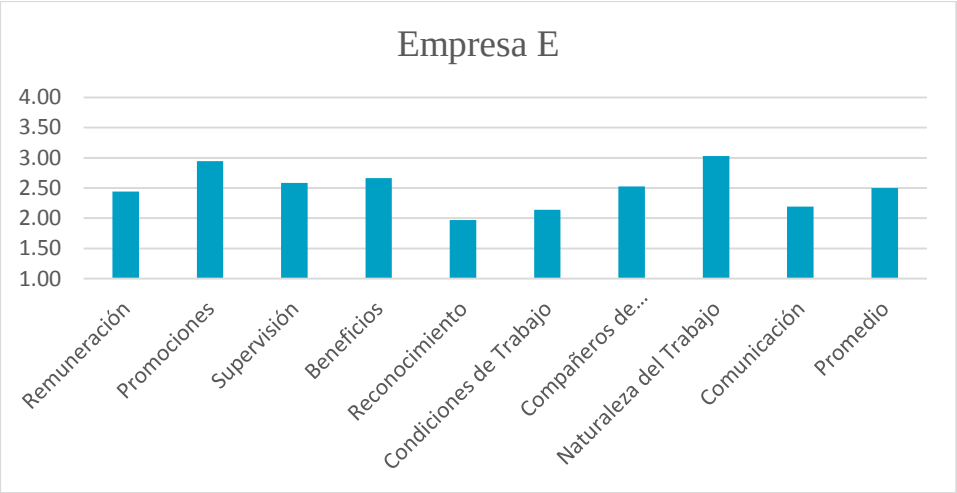

Figura 10 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa E.

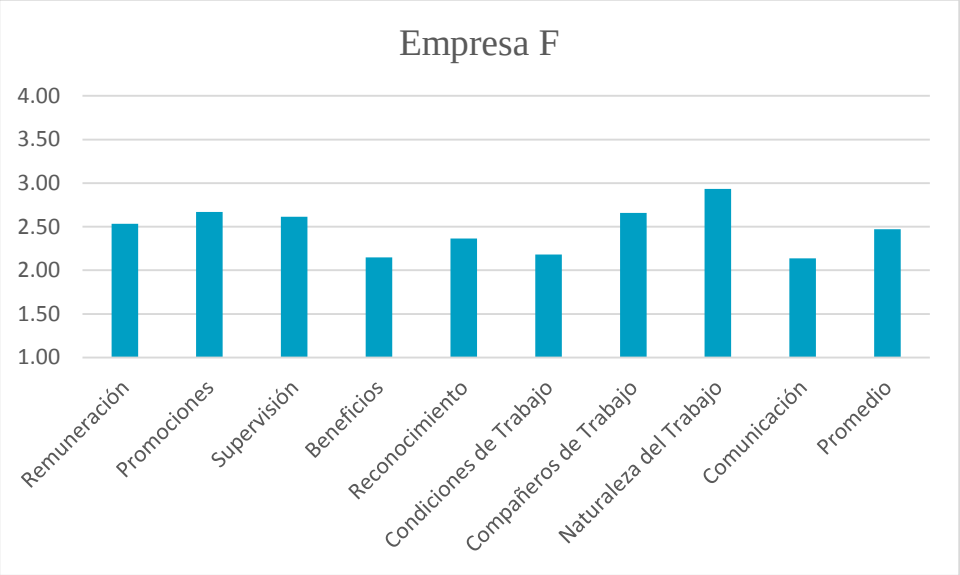

Figura 11 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa F.

Igualmente, para la empresa G la dimensión Naturaleza del Trabajo se mantiene alto con un valor de 2,96 presentando más satisfacción hacia la realización del trabajo mientras que el valor más bajo lo presenta la dimensión Condiciones de Trabajo con un valor de 2,03 mostrando menos satisfacción en cuanto a los procesos y reglas para el desempeño del trabajo y/o proyectos. Esto se muestra representado en la Figura 12 a continuación.

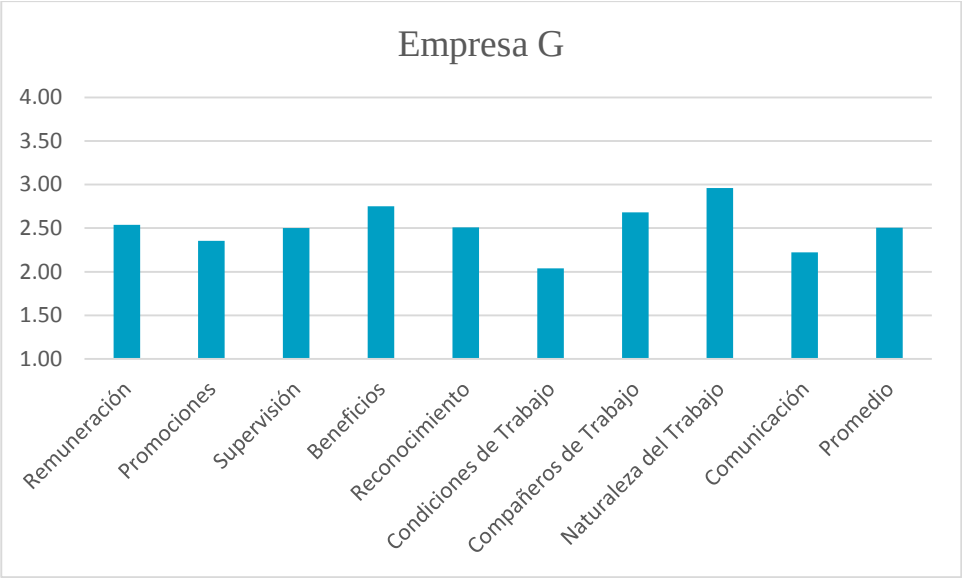

Figura 12 - Satisfacción Laboral promedio por dimensión para la Empresa G.

Finalmente, encontramos que en general, la empresa que presenta el valor más alto de satisfacción es la Empresa C con un valor de 2,60 mientras que la empresa D es aquella que presenta un nivel más bajo con un 2,43. Sin embargo, se puede notar que los promedios para la satisfacción en general entre las empresas no presentan muchas variaciones.

2.2. *Rotación de Personal*

Tabla 9 – Valores promedio de Intención de Rotación por dimensión para cada empresa.

Empresa	A	B	C	D	E	F	G
Remuneración	1,90	2,11	1,79	1,99	1,52	2,30	1,77
Promociones	2,10	2,20	1,90	2,40	1,96	2,24	1,96
Supervisión	2,13	2,05	1,87	2,67	1,78	1,77	1,94
Beneficios	1,99	2,11	1,99	2,25	1,56	2,08	1,87
Reconocimiento	2,07	2,13	2,13	2,42	1,82	2,00	2,12
Condiciones de Trabajo	2,13	2,04	1,92	2,90	1,48	1,87	1,78
Compañeros de Trabajo	1,90	1,95	1,80	2,67	1,60	1,94	1,74
Naturaleza del Trabajo	2,26	2,23	1,95	2,10	1,70	1,97	1,97
Comunicación	2,01	1,99	1,71	2,56	1,85	1,73	1,91
Promedio	**2,06**	**2,09**	**1,90**	**2,44**	**1,69**	**1,98**	**1,89**

La Tabla número 9 presenta los promedios arrojados en cuanto a cada dimensión para cada una de las empresas evaluadas. En primer lugar, se puede observar que para la empresa A, la dimensión que presenta un valor más alto es Naturaleza del Trabajo con un 2,25 mientras que el valor más bajo lo presenta la dimensión Remuneración con un 1,89. Esto quiere decir, que para esta empresa, los sujetos considerarían aquello relacionado con la realización o desempeño directo de su trabajo como la principal razón para aceptar otra oferta de trabajo. Mientras que la Remuneración, ya que presenta un nivel bajo, sería la causa que menos afecta la intención de irse a otra organización. Esto se puede comprobar en la Figura 13 en la página siguiente.

Para la empresa B (Figura 14), se observa que el valor más alto se presenta para la dimensión Naturaleza del Trabajo con un 2,23 seguido muy cerca de la dimensión Promociones con un valor de 2,20, señalando estas como las principales razones por las cuales los sujetos estarían interesados en considerar otra oferta de trabajo. Aquella dimensión que arrojó el valor más bajo fue Compañeros de Trabajo con un valor de 1,95, mostrando así que esta dimensión causa menos intención de rotación.

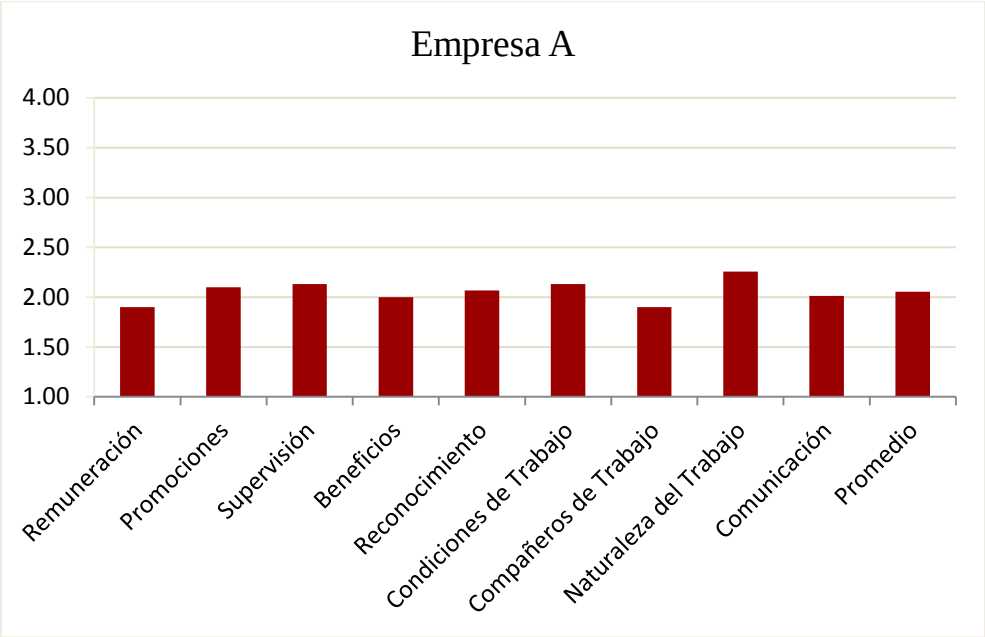

Figura 13 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa A.

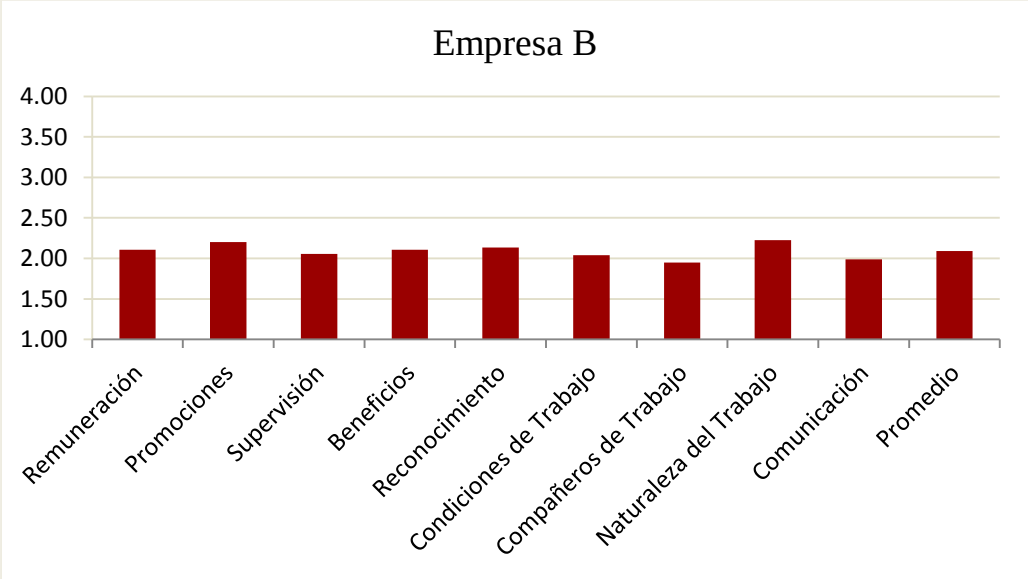

Figura 14 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa B.

Para la empresa C (Figura 15), se puede observar que la mayor causa de rotación se encuentra concentrada en la dimensión Reconocimiento con un valor de 2,13 mientras que el valor más bajo es presentado por la dimensión Comunicación con un valor de 1,71. En este caso,

los sujetos pertenecientes a esta empresa considerarían un puesto de trabajo en otra organización si les garantizan que su trabajo será más reconocido, mientras que los procesos de comunicación dentro de la empresa representan aquella causa que menos generara intención de rotación.

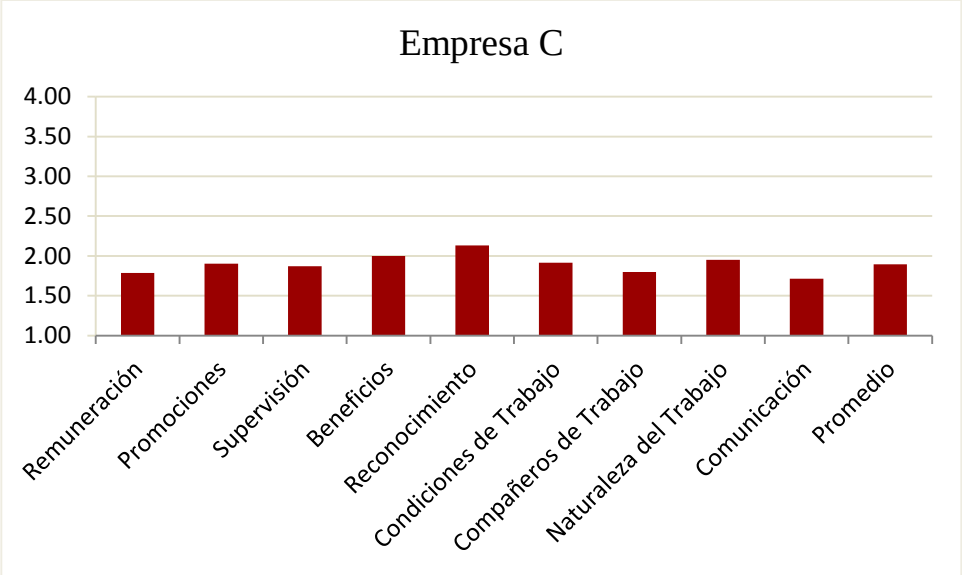

Figura 15 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa C.

El nivel más bajo en cuanto a intención de rotación para la empresa D, lo presenta la dimensión Remuneración con un valor de 1,99. Por otra lado, el nivel más alto lo presenta la dimensión Condiciones de Trabajo con un valor de 2,86 y muy cerca le siguen las dimensiones Supervisión con un 2,68 y Compañeros de Trabajo con un valor de 2,66. Esto quiere decir, que la principal causa de intención de rotación para los sujetos que conforman esta empresa está ligada al Ambiente de Trabajo y sus componentes, mientras que su sueldo y sus posibilidades de ascenso salarial sería aquello que ocasiona menor intención de rotación (ver Figura 16).

En la empresa E (Figura 17), se observa que el valor más alto lo presenta la dimensión Promociones con un 1,96, mientras que el más bajo lo presenta la dimensión Condiciones de Trabajo con un valor de 1,48. En este caso, se observa que las posibilidades de ascenso en la empresa sería la causa principal por la que los sujetos considerarían otra oferta laboral, mientras que la menor intención de rotación la genera aquello relacionado con las reglas, procedimientos y procesos en el trabajo.

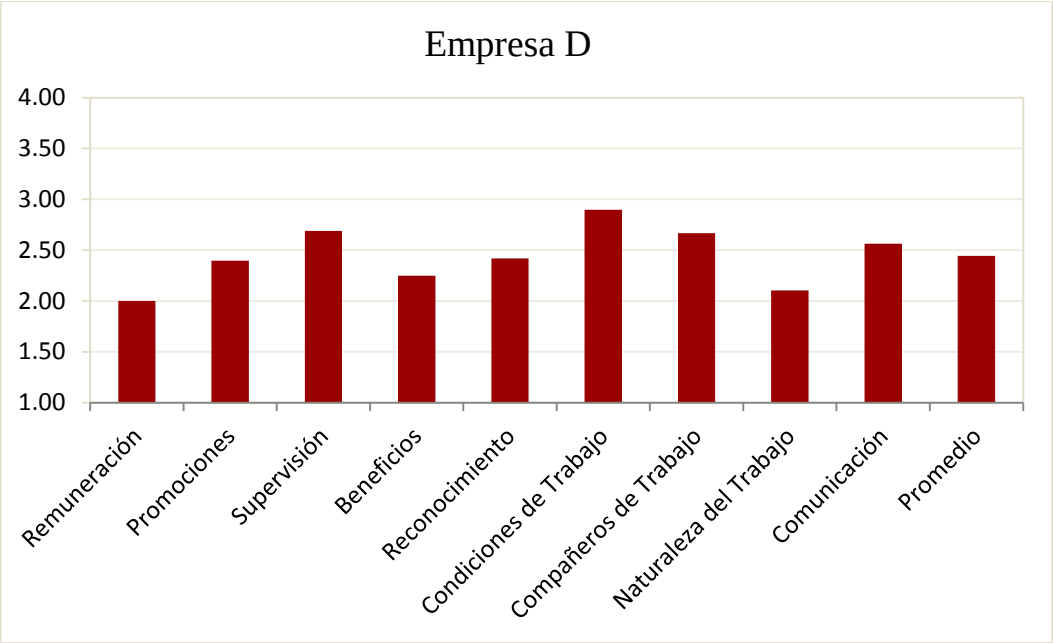

Figura 16 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa D.

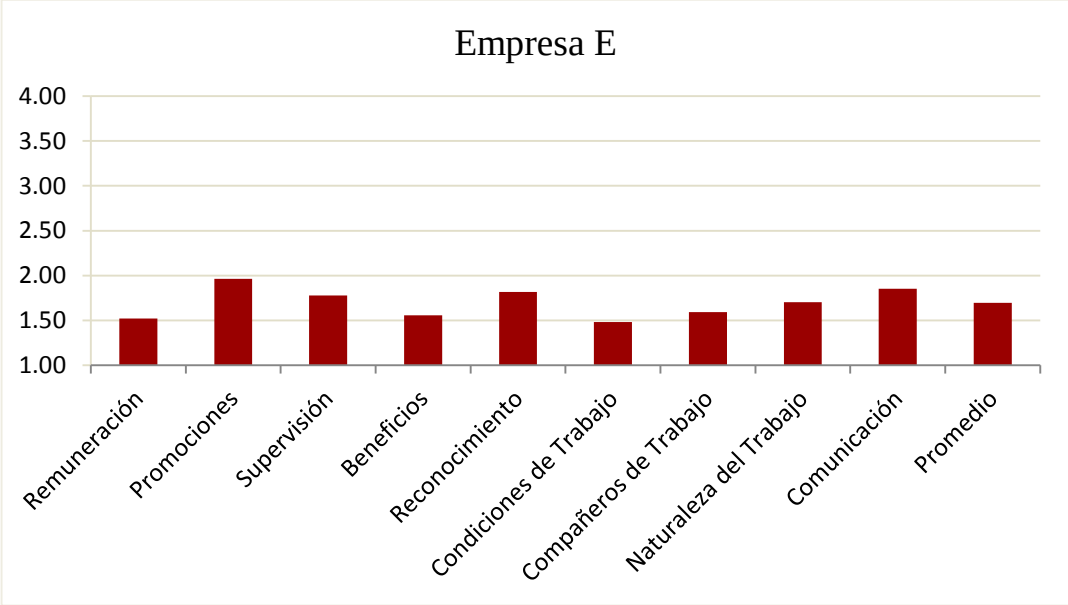

Figura 17 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa E

En la Figura 18 se observa que la dimensión Remuneración presenta el valor más alto para la empresa F con un 2,30 y muy cercano la dimensión Beneficios con un valor de 2,07. Mientras que el valor más bajo lo presenta la dimensión Comunicación con un valor de 1,72. Para esta empresa, aquello relacionado directamente con su compensación monetaria sería la

principal causa de rotación mientras que aquello relacionado con los procesos de comunicación, sería aquello que menos genera intención de rotación.

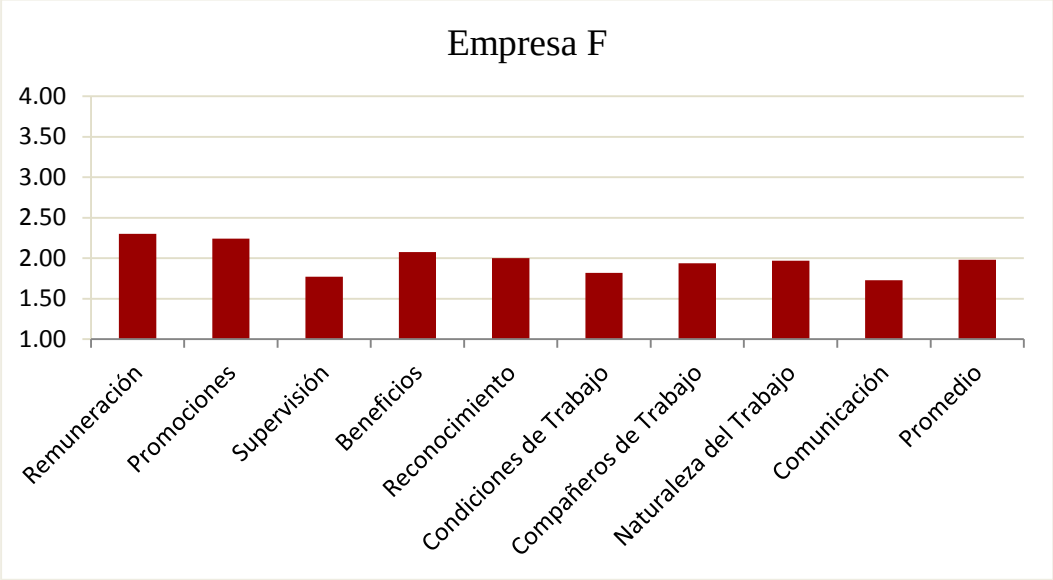

Figura 18 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa F.

Por último, el valor más alto para la empresa G es presentado por la dimensión Reconocimiento con un valor de 2,11 siendo esta la principal causa de rotación, mientras que la dimensión Compañeros de Trabajo, con un valor de 1,74 presenta el valor más bajo y aquello que genera menos rotación (ver Figura 19).

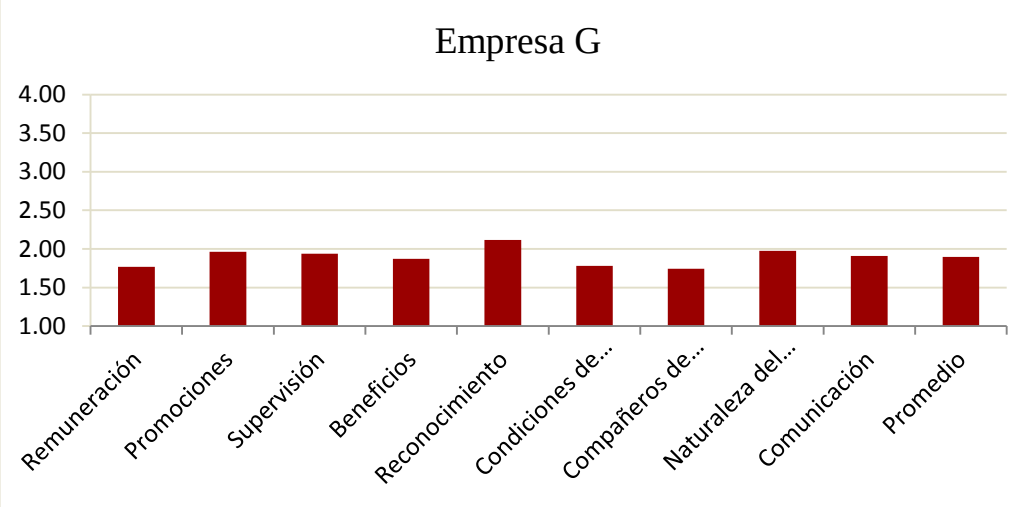

Figura 19 – Valores de Intención de Rotación promedio por dimensión para la empresa G.

En cuanto a los promedios generales de intención de rotación para cada empresa, puede observarse que presentan menos variaciones entre ellos en comparación con los promedios generales presentados por la satisfacción general; la empresa con el valor más alto de intención de rotación es la empresa D con un valor de 2,44 mientras que la empresa E presenta el valor más bajo con un 1,69.

3. Análisis de Componentes Principales (PCA)

3.1 Satisfacción Laboral

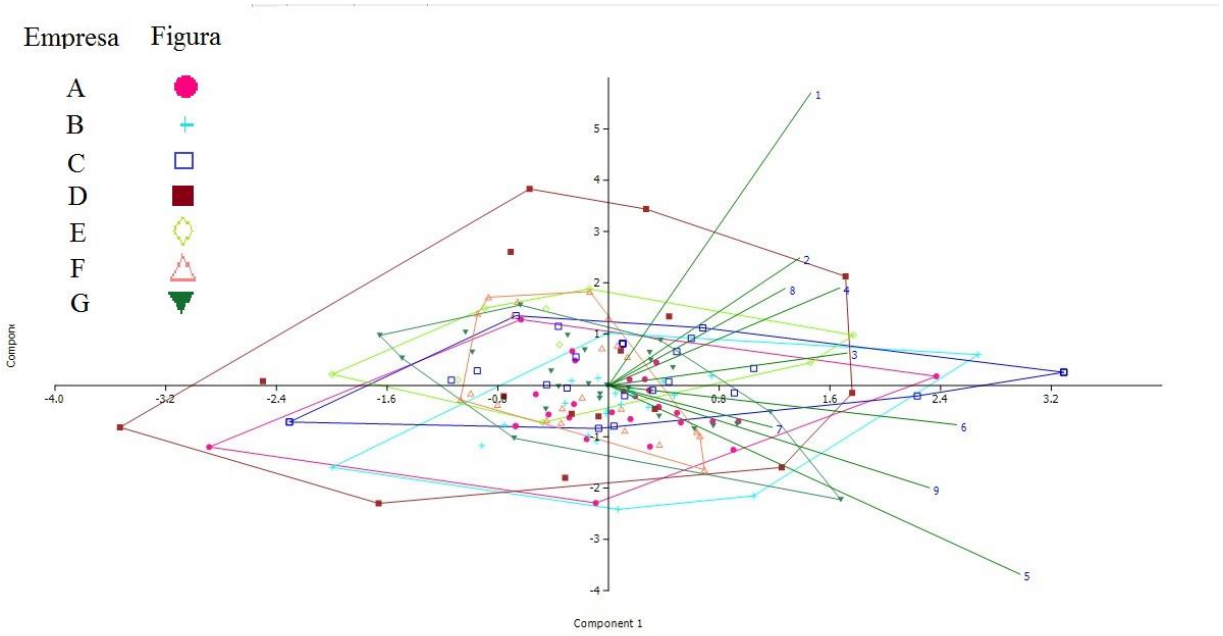

Figura 20 – Biplot obtenido mediante el Análisis de Componentes Principales para la variable Satisfacción Laboral. Cada punto (con forma y color diferente dependiendo de la empresa en la que trabaja) corresponde a uno de los empleados que respondieron la encuesta, y cada vector (en verde) corresponde a una de las dimensiones consideradas en el análisis según la siguiente clave: Remuneración (1), Promociones (2), Supervisión (3), Beneficios (4), Reconocimientos (5), Condiciones de Trabajo (6), Compañeros de Trabajo (7), Naturaleza del Trabajo (8), Comunicación (9).

3.2.1. Sobre las Dimensiones:

- Para las dimensiones estudiadas en esta investigación no se obtuvieron correlaciones negativas.

- Las dimensiones 1 y 5 son prácticamente independientes, ya que el ángulo entre los dos vectores correspondientes son perpendiculares, lo que quiere decir que la correlación entre ellas es cero o muy cercana a cero.
- Los vectores correspondientes a las dimensiones 1 y 9 (Remuneración y Comunicación) son aproximadamente perpendiculares, por lo que puede decirse que su correlación es cercana a 0, es decir, ambas dimensiones son prácticamente independientes.
- Las dimensiones 2, 4 y 8 (Promociones, Beneficios y Naturaleza del Trabajo) corresponden a vectores que crecen en la misma dirección con un ángulo entre ellos bastante reducido, lo que quiere decir que entre estas tres dimensiones existe una correlación positiva bastante fuerte. Lo mismo se observa para las dimensiones 5, 7 y 9, aunque la correlación en este caso es ligeramente menor.
- Las dimensiones 3 y 6 (Supervisión y Condiciones de trabajo) no presentan una correlación particularmente fuerte con alguna otra dimensión.

3.2.2. Sobre las empresas

Empresa A

- Se evidencia un descontento generalizado en relación a la Remuneración (1). Se observa que aun cuando encontramos valores extremos en la dirección opuesta a la que crece el vector correspondiente, la gran mayoría está agrupada alrededor del origen del eje de coordenadas, lo que arroja un bajo nivel de satisfacción con respecto a este valor.
- Al estudiar Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8), encontramos igualmente valores extremos que expresan su descontento o el caso de un individuo que manifiesta satisfacción con lo que estas dimensiones contemplan. Pero es evidente que el grueso del estudio está ubicado cerca del origen del eje de coordenadas y a pesar de presentar opiniones variadas, coinciden, en términos generales, en su apreciación.
- En cuanto a la Supervisión (3), los valores, en su mayoría, se encuentran cercanos al centro, mostrando una ligera tendencia al descontento. Sin embargo, podemos observar un valor atípico, en la dirección en la que crece el vector, indicando satisfacción.
- Las Condiciones de Trabajo (6) presentan una tendencia a la satisfacción, pero destacan dos valores atípicos, un valor extremo que expresa satisfacción y otro en el sentido contrario muestra insatisfacción.

- La mayor variabilidad se encuentra al momento de analizar Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) ya que muestran valores atípicos en ambas direcciones: cuatro que expresan su satisfacción, por lo que los observamos en la dirección de crecimiento del vector y tres con la opinión opuesta.

Empresa B

- Al ubicarse la mayoría de los valores al centro, la Remuneración (1) repite en este caso, con una ligera tendencia al descontento, pero es importante destacar que se observan cuatro valores indicando insatisfacción y dos en la dirección en la que crece el vector, mostrando su satisfacción.
- Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8) arrojan valores principalmente al centro con tendencia a la satisfacción. No obstante se evidencian tres valores extremos hacia abajo, en la dirección opuesta al crecimiento del vector expresando insatisfacción.
- Aun cuando la satisfacción es la principal tendencia cuando evaluamos Supervisión (3), en este caso particular, tres valores extremos expresando descontento y uno hacia la dirección en la que crece el vector rompen la línea de la mayoría.
- Las Condiciones de Trabajo (6) son evaluadas por la mayoría como satisfactorias. Esto se muestra al ubicarse casi todos los valores al centro. Sin embargo, seis valores rompen esta tendencia al ubicarse en los extremos, exactamente tres en la dirección de crecimiento del vector y tres en dirección opuesta.
- Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) muestran igualmente clara tendencia a la satisfacción, solo discrepan dos valores extremos que expresan su descontento pero encuentran balance con igualmente dos valores extremos que manifiestan niveles elevados de satisfacción.

Empresa C

- Al evaluar esta organización encontramos mayoritariamente satisfacción del personal encuestado en relación a la Remuneración (1). Siempre se evidencian factores aislados, pero en este caso son solo dos valores extremos que indican una satisfacción elevada y uno que expresa lo contrario.

- Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8) muestran uniformidad al centro, aun cuando destacan dos valores en la dirección de crecimiento del vector y un valor extremo que muestra su descontento.
- Supervisión (3) continúa mostrando tendencia al centro, a la satisfacción, tal como en las empresas predecesoras a ésta evaluación tan sólo tres valores se alejan de la media, dos que se expresan satisfechos y uno que expresa lo contrario.
- Las Condiciones de Trabajo (6) se presentan mostrando satisfacción en la mayoría. Se alejan de la media dos valores extremos en la dirección en la que crece el vector, indicando mayor satisfacción y tres valores que muestran su insatisfacción.
- Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9), completan la evaluación en esta organización y la media se ubica igualmente con tendencia a la satisfacción. Se observan cuatro valores atípicos con máxima satisfacción y cuatro más que expresan su descontento o insatisfacción.

Empresa D

- Esta empresa nos muestra los resultados más disímiles de la evaluación, con opiniones más variadas construye el polígono más grande que se puede observar en el gráfico.
- En la evaluación de casi todos los aspectos: Remuneración (1), Promociones (2), Supervisión (3), Beneficios (4), Condiciones de Trabajo (6) y Naturaleza del Trabajo (8) encontramos tres valores extremos en sentido opuesto al crecimiento del vector mostrando su descontento al posicionarse los rangos más lejanos a la satisfacción. Sin embargo, la mayoría de los encuestados muestra tendencia a la satisfacción y se ubica sobre la media.
- En el análisis de Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) la media se distribuye con tendencia a la insatisfacción. No se expresaron valores extremos hacia máxima satisfacción y solo dos los valores aislados que muestran insatisfacción posicionándose en la dirección opuesta al crecimiento de los vectores correspondientes.

Empresa E

- Tendencia a la insatisfacción es la principal observación del estudio de la variable Remuneración (1). Un valor extremo muestra una insatisfacción aún mayor y dos valores

extremos expresan su desacuerdo al ubicarse hacia arriba en el sentido en el que crece la satisfacción con respecto a esta dimensión.

- Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8) presentan un valor extremo hacia la insatisfacción y dos ubicados en el extremo hacia donde crece el vector. Sin embargo la gran mayoría muestra tendencia a la insatisfacción.
- Igualmente, la dimensión Supervisión (3) se muestra con tendencia a la insatisfacción pero hay un valor extremo hacia la mayor insatisfacción y dos que muestran su desacuerdo ubicándose hacia la mayor satisfacción.
- Las Condiciones de Trabajo (6), en este caso particular, también tienden a la insatisfacción. Pero igualmente destacan tres valores extremos fuera de la media. Dos se ubican hacia una mayor satisfacción en la dirección del crecimiento del vector y uno se acerca a una mayor insatisfacción.
- Aun cuando dos valores expresan gran satisfacción, la mayoría evalúa Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) en esta empresa con tendencia a la insatisfacción y tres valores extremos muestran un descontento aún mayor.

Empresa F

- En la evaluación de éste grupo se evidencian las opiniones más uniformes. La Remuneración (1) expresa un menor nivel de satisfacción.
- Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8) se encuentran uniformemente distribuidos, y Supervisión (3) con tendencia a un nivel alto de satisfacción, lo que se muestra al encontrar la mayor cantidad de individuos ubicados por encima del eje de coordenadas.
- En la evaluación de la Condiciones de Trabajo (6) no se observan valores extremos. La tendencia es hacia una menor satisfacción ya que se evidencian la mayor cantidad de puntos en sentido contrario al que crece el vector.
- Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) nos muestran menor satisfacción pero no presentan valores extremos.

Empresa G

- En la evaluación de la Remuneración (1), en esta organización, las opiniones están uniformemente distribuidas. En relación a Promociones (2), Beneficios (4) y Naturaleza del Trabajo (8), si observamos la cantidad de individuos ubicados en sentido contrario al crecimiento del vector. Es evidente un menor nivel de satisfacción.
- La Supervisión (3) también muestra niveles bajos de satisfacción, su descontento se expresa a través de la ubicación de puntos extremos ubicados en la dirección opuesta del crecimiento del vector. El resto de los individuos presentan opiniones que se ubican alrededor de la media con una ligera tendencia hacia niveles bajos de satisfacción.
- Las Condiciones de Trabajo (6) son evaluadas con opiniones satisfactorias, el grueso de la muestra se ubica hacia un mayor nivel de satisfacción, en el sentido de crecimiento del vector. Mientras que dos valores extremos expresan su descontento.
- Reconocimiento (5), Compañeros de Trabajo (7) y Comunicación (9) se inclinan en su evaluación ligeramente hacia el descontento aun cuando observamos un individuo con opinión atípica de mayor satisfacción y dos valores que expresan insatisfacción.

3.2 Rotación de Personal

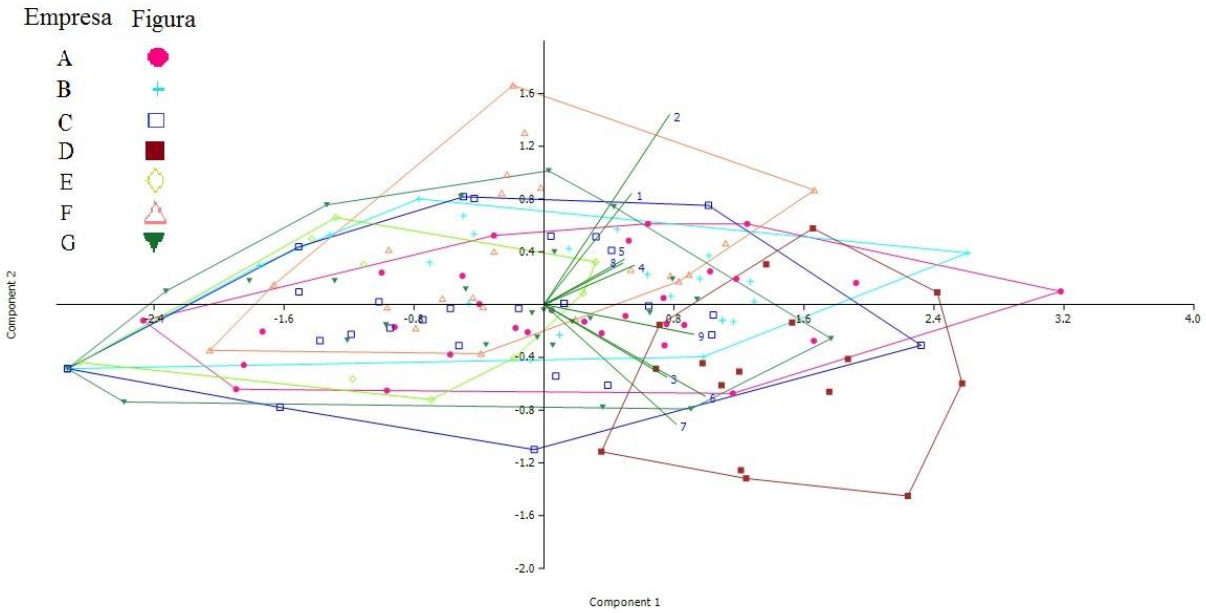

Figura 21 - Biplot obtenido mediante el Análisis de Componentes Principales para la variable Rotación de Personal. Cada punto (con forma y color diferente dependiendo de la empresa en la que trabaja) corresponde a uno de los empleados que respondieron la encuesta, y cada vector (en verde) corresponde a una de las dimensiones consideradas en el análisis según la siguiente clave: Remuneración (1), Promociones (2), Supervisión (3), Beneficios (4), Reconocimientos (5), Condiciones de Trabajo (6), Compañeros de Trabajo (7), Naturaleza del Trabajo (8), Comunicación (9).

3.2.1 Sobre las Dimensiones

- Para el estudio de esta variable, no se obtuvieron dimensiones que presentaran correlaciones negativas.
- Las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2) presentan una correlación positiva fuerte cercana a +1, ya que su ángulo es muy cerrado.
- Igualmente, las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8) guardan una fuerte correlación positiva ya que el ángulo entre ellas es muy cercano.
- Se presenta una situación parecida entre las dimensiones Supervisión (3) y Condiciones de Trabajo (6), el ángulo entre ellas es muy cercano por lo que la correlación es fuerte y positiva.
- Las dimensiones Promociones (2) y Compañeros de Trabajo (7) presentan un ángulo perpendicular, es decir que estas son independientes entre sí.

- De igual manera, las dimensiones Remuneración (1), Supervisión (3) y Condiciones de Trabajo (6) presentan un ángulo perpendicular por lo que guardan un relación independiente.

3.2.2 Sobre las empresas

Empresa A

- En cuanto a las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2), se presentan dos valores extremos en la dirección del crecimiento de estos vectores, indicando que existe una alta intención de rotación para estas dimensiones. Las diferentes opiniones de los individuos tienden hacia niveles de intención de rotación elevados. Sin embargo, existe una porción de los individuos expresando baja intenciones hacia estas dimensiones.
- Existe un valor atípico en sentido del crecimiento de los vectores correspondientes a las dimensiones Beneficios (4), Reconocimientos (5) y Naturaleza del Trabajo (8) mostrando mayor intención de rotación para estas dimensiones. Se observa un sesgo hacia valores elevados de intención de rotación teniendo como causas estas tres dimensiones.
- Se observa un valor extremo en la dirección del crecimiento de la dimensión Comunicación (9). El resto de los valores se distribuye uniformemente alrededor de la media, presentando una ligera tendencia hacia valores elevados de intención de rotación en cuanto a esta dimensión.
- Con respecto a las dimensiones Supervisión (3) y Condiciones de Trabajo (6) no se observan valores atípicos. El resto de los datos se encuentran agrupados alrededor de la media con una tendencia hacia intenciones de rotación elevados.
- La dimensión Compañeros de Trabajo (7) no presenta valores atípicos o extremos. El resto de los datos se distribuyen uniformemente alrededor de la media sin un sesgo aparente.

Empresa B

- Las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2) presentan tres valores extremos en dirección opuesta al crecimiento de estos vectores y un valor extremo en dirección al crecimiento de estos. El resto de los valores se distribuyen de manera uniforme alrededor de la media mostrando una ligera tendencia hacia altas intenciones de rotación.

- Existen tres valores atípicos en el sentido opuesto al crecimiento de las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8). Un valor extremo en la dirección del crecimiento de estas dimensiones. Se observa, además, una tendencia hacia intenciones de rotación altas.
- Se observa un valor extremo en dirección del crecimiento de la dimensión Comunicación (9) mientras que existen tres valores extremos en dirección opuesta a esta. Se observa una tendencia hacia valores elevados de intención de rotación.
- Existe un valor extremo tanto en dirección opuesta como en dirección del crecimiento del vector correspondiente a las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7). Se presenta un tendencia hacia bajas intenciones de rotación.

Empresa C

- En cuanto a las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2), se presenta un valor atípico en la dirección opuesta del crecimiento de estos vectores. La mayoría de los individuos presentan bajas intenciones de rotación en cuanto a estas dimensiones.
- Se observa un valor extremo en la dirección opuesta a las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8). Un valor extremo en dirección del crecimiento de estas dimensiones. Además, se observa un sesgo hacia intenciones de rotación bajas.
- Existe un valor atípico en cuanto a la dimensión Comunicación (9) en la dirección del crecimiento de esta. Se presenta un sesgo hacia valores bajos de intención de rotación.
- Para las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7) presentan un punto extremo tanto en dirección opuesta como en dirección del crecimiento de estas dimensiones. Existe, además, una tendencia hacia bajas intenciones de rotación.

Empresa D

- Esta es la empresa que presenta opiniones más uniformes.
- Para las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2) existe un sesgo evidente hacia altas intenciones de rotación. No existen valores atípicos.

- En cuanto a las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8), existe un valor atípico en dirección opuesta al crecimiento de estas dimensiones. El resto de los individuos presentan una ubicación en el gráfico que indica un sesgo muy marcado hacia una elevada intención de rotación orientada a estas dimensiones.
- La dimensión Comunicación (9), junto con las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7), es aquella que presenta un efecto más marcado de intención de rotación para los individuos que trabajan en esta organización, teniendo que todos ellos muestran opiniones que apuntan a elevadas intenciones de rotación debido a esta dimensión.

Empresa E

- Con respecto a las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2), se observa una tendencia muy marcada hacia bajas intenciones de rotación. No existen valores extremos.
- Las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8) presentan un valor extremo en dirección opuesta al crecimiento de estas dimensiones. El resto de los individuos presenta un sesgo evidente hacia intenciones de rotación bajas.
- Existe un valor extremo en dirección opuesta al crecimiento de la dimensión Comunicación (9). Presenta un sesgo marcado hacia bajas intenciones de rotación para esta dimensión
- Existe un valor atípico en dirección opuesta al crecimiento de los vectores correspondientes a los vectores correspondientes a las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7). Además, se presenta una tendencia a intenciones de rotación bajas.

Empresa F

- Es la segunda empresa con opiniones más uniformes.
- Las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2) no presentan valores atípicos. No obstante, la tendencia se muestra hacia alta intención de rotación.

- En cuanto a las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8) no existen valores extremos. Presentan una ligera tendencia hacia valores altos de intención de rotación.
- No se observan valores atípicos para la dimensión Comunicación (9). Se muestra una tendencia hacia niveles de rotación bajos.
- Para las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7) no se presentan valores atípicos. Existe una tendencia uniforme hacia intenciones bajas de rotación.

Empresa G

- No se observan valores extremos para las dimensiones Remuneración (1) y Promociones (2). Sin embargo, pareciera existir una fuerte tendencia hacia bajos niveles de intención de rotación en cuanto a estas dimensiones.
- Con respecto a las dimensiones Beneficios (4), Reconocimiento (5) y Naturaleza del Trabajo (8), existen cuatro valores extremos en dirección opuesta al crecimiento de estas dimensiones. Se observa una tendencia hacia bajas intenciones de rotación por estas dimensiones.
- No se observan valores atípicos con respecto a la dimensión Comunicación (9). Se muestra una tendencia hacia bajas intenciones de rotación.
- En cuanto a las dimensiones Supervisión (3), Condiciones de Trabajo (6) y Compañeros de Trabajo (7), no se presentan valores extremos. Existe una ligera tendencia hacia baja intención de rotación.

4. Índice de Rotación y Compensación Total

4.1. Índice de Rotación

Tabla 10 – Índices de Rotación de Personal reportados por empresa.

Rotación de personal							
Empresa	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**
Población Inicial	270	38	¿?	33	3	33	40
Población Final	320	33	¿?	33	15	63	38
Número de Entradas de Personal en el último año	72	0	¿?	4	12	40	12
Número de Salidas de Personal en el último año	22	5	¿?	4	0	10	14
Índice de rotación	15,93%	7,04%	¿?	12,12%	66,66%	52,08%	33,33%

En la Tabla 10 podemos observar los datos arrojados en cuanto a la rotación de personal de cada organización de la muestra. Con un 66% la empresa E es la que presenta mayor rotación de personal en el último año. Mientras que la Empresa B tiene el índice de rotación más bajo con un 7.04 %. La Empresa F también presenta un índice de rotación alto, con un 52%, seguido por la Empresa G con un 33,3% de rotación de personal. Por último tenemos a la empresa A que se presenta un índice de 15,9%. La empresa C no contestó el instrumento realizado para obtener estos datos, por lo tanto no manejamos la información de dicha organización.

4.2. Compensación Total

Tabla 11 – Datos de Compensación Total por empresa.

Compensación							
Empresa	A	B	C	D	E	F	G
% de pago base sobre la compensación total	68%	60 %	N/A	30%	16%	65%	50%
% de pago variable sobre la compensación total	30%	40 %	N/A	12%	10%	10%	50%
% de pago de incentivo a corto plazo sobre la compensación total	0%	12 %	N/A	0%	5%	0%	50%
% de pago de incentivo a lo largo sobre la compensación total	30%	10 %	N/A	0%	30%	0%	0%
% de utilidades sobre el pago de compensación total	30%	18 %	N/A	40%	38%	30%	20%
% del bono vacacional sobre el pago de la compensación total	20%	16 %	N/A	0%	20%	Mínim o Ley	16%
% de la póliza de seguros sobre el pago de la compensación total	100 %	6%	N/A	100 %	0%	10%	5%
% otorgado para útiles escolares sobre el pago de la compensación total	10%	10 %	N/A	0%	0%	0%	0%
% otorgado en uniformes sobre el pago de la compensación total	0%	12 %	N/A	0%	0%	0%	0%
% otorgado de tickets de alimentación sobre el pago de la compensación total	20%	21 %	N/A	30%	16,50 %	10%	8%
% otorgado en centro de educación inicial sobre el pago de la compensación total	0%	0%	N/A	40%	0%	3%	0%
% otorgado en gastos médicos sobre el pago de la compensación total	0%	0%	N/A	100 %	0%	0%	0%
% otorgado en becas sobre el pago de la compensación total	0%	0%	N/A	20%	0%	0%	0%
Prestaciones sociales / Otra	Sí	Sí	N/A	Sí. Gym.	Sí	Sí	Sí
% por desempeño sobre la compensación total	20%	0%	N/A	0%	0%	0%	0%
% de reconocimiento sobre la compensación total	0%	0%	N/A	0%	0%	0%	0%
% promociones otorgadas a los trabajadores en el último año	12	2	N/A	1	2	5	2

En la Tabla 11 podemos observar los datos arrojados en cuanto a los componentes que conforman la compensación total de los individuos de cada organización de la muestra. Los datos sobre la compensación de la empresa C no pudieron ser recolectados por falta de tiempo de la persona encargada de proporcionárnoslos. Se desglosan de la siguiente manera:

- Con un 68%, la Empresa A es la que tiene el mayor porcentaje de pago base sobre la compensación total, mientras que la empresa E es la que presenta el porcentaje más bajo con un 16%. El resto de las empresas se distribuyen con 60% la Empresa B, 30% la empresa D y 50 % la Empresa G.
- Con respecto al porcentaje de pago variable sobre la compensación total la empresa F presenta el mayor porcentaje de pago, con un 50%, mientras que el porcentaje más bajo es de un 10% en las empresas E y G. El resto de las empresas se distribuyen con un 40% la empresa B, 30% la empresa C y 12% la empresa D.
- Al referirnos al porcentaje de incentivos a corto plazo la Empresa G presenta un 50% sobre la compensación total, la empresa B un 12%, la empresa E un 5% y el resto de las empresas no lo incluyen en su paquete de compensación total.
- Cuando hablamos de los incentivos a largo plazo la situación es un poco similar, la mayoría de las empresas no lo toman en cuenta, mientras que las empresas A y E aplican el 30% y la empresa B un 10%.
- Al hablar de las utilidades, el porcentaje sobre el pago de la compensación total es oscila para todas las empresas de la muestra entre un 18 y un 40%.
- El porcentaje de bono vacacional sobre el paquete de compensación se distribuye entre 16 y un 20% para todas las empresas de la muestra; mientras que la empresa D arrojó un valor de un 0% en este componente.
- Las empresas A y D otorgan un porcentaje del 100% de la póliza de seguros, mientras que la empresa B solo otorga un 6%, la empresa F un 10% y la empresa G un 5%. En cuanto a la empresa E, ésta no otorga ningún porcentaje para este componente.
- Solo las empresas A y B otorgan un porcentaje para útiles escolares y es del 10% sobre el pago de la compensación total.
- Con respecto al porcentaje en uniformes sobre el pago de la compensación total, solo la empresa B otorga un 12%.

- Cuando hablamos de los porcentajes otorgados en cuanto a tickets de alimentación, el porcentaje más grande es otorgado por la empresa D con un 30%, seguido por la empresa B con 21% , Empresa A con un 20% , Empresa E con un 16,5 %, Empresa F con un 10% y por último la empresa G con un 8%.
- En cuanto al porcentaje otorgado para centros de educación inicial la empresa D otorga un 40%, seguido por la empresa F con tan solo un 3%. El resto de las empresas arrojaron 0% en sus respuestas.
- Solo la empresa D otorga un porcentaje en gastos médicos y un porcentaje para becas sobre el pago de la compensación total y es del 100% y el 20% respectivamente.
- Todas las empresas de la muestra otorgan un porcentaje por prestaciones sociales.
- Al hablar del porcentaje otorgado por el desempeño sobre la compensación total, solo la empresa A otorga un 20%.
- Ninguna de las empresas de la muestra otorga algún porcentaje por reconocimiento.
- Por último, vemos los datos sobre las promociones que sucedieron en el último año dentro de las empresas de la muestra. El mayor número lo tuvo la empresa A, ya que hubo 12 promociones en el último año. Seguidamente esta la empresa F con 5 promociones, las empresas B, E y G con 2 promociones y la empresa D solo con 1.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se observó en los resultados anteriores, la empresa A presentó un general descontento por la remuneración, es decir, su sueldo base. Éste se encuentra compuesto por el 68% de su compensación total, siendo este el porcentaje más alto entre las empresas estudiadas. Sin embargo, el nivel más bajo de satisfacción está orientado hacia esta dimensión. Igualmente, encontramos que en cuanto a la relación con sus supervisores, los empleados de esta empresa expresaron un nivel bajo de satisfacción. Al mismo tiempo, la empresa presentó un nivel de satisfacción medio en relación a los beneficios, que están compuestos por utilidades, bono vacacional, seguro médico, ticket de alimentación y útiles escolares. Por otro lado, se observó que la empresa otorgó doce promociones en este último año y para este aspecto se presentó un nivel medio de satisfacción. Existe concordancia entre estos resultados con respecto a la satisfacción laboral y los arrojados para la intención de rotación ya que la mayor intención se presenta hacia la remuneración y la supervisión siendo estas dimensiones las principales causas de rotación para esta empresa, que presentó un índice de rotación medio con un 15,93% contando con más entradas de personal que salidas.

Con respecto a la empresa B, se repite la tendencia hacia bajos niveles de satisfacción con relación a la remuneración la cual está compuesta por el 60% de su compensación total. En cuanto a los beneficios, esta empresa ofrece los establecidos por la ley, además de tickets de alimentación, útiles escolares y la póliza de seguros; se evidencia que los empleados en esta empresa manifiestan un agrado por estos. Por otra parte, los empleados perciben que las promociones y posibilidades de ascenso en su organización no son las mejores; se observa que tan sólo dos fueron otorgadas en el pasado año. Existe una relación en cuanto a las causas por las cuales los empleados considerarían otra oferta de trabajo y el nivel de satisfacción, ya que las causas principales de rotación para esta empresa son en primer lugar, la Remuneración seguida de las Promociones. Esta empresa presenta un índice de rotación de 7,04% basado principalmente por salidas de personal; se puede decir que principalmente por estas razones.

El mayor promedio de satisfacción laboral general lo presentó la empresa C. Los beneficios y las promociones son aquellas dimensiones hacia las que esta organización expresa más satisfacción, manifiestan que perciben tanto su paquete de beneficios como las posibilidades de ascenso en la organización cómo motivos que los mantienen satisfechos. Mientras que en relación a las causas de rotación, los resultados para esta empresa son muy uniformes, mostrando que la mayoría no presenta intenciones de migrar a otra organización buscando un mejor empleo. Sin embargo, la dimensión que más resalta es Reconocimiento aunque la diferencia no es muy significativa.

La empresa D mostró el valor más alto en cuanto a intención de rotación el más bajo para satisfacción laboral. Se encontró que las dimensiones relacionadas con la compensación monetaria, como su sueldo mensual y sus paquetes de beneficios son los que presentan mayor satisfacción. Esta empresa ofrece un sueldo base del 30% y dentro de los beneficios que gozan, además de los establecidos por la ley, podemos nombrar póliza de seguros, tickets de alimentación, pago por centros educacionales, pago por gastos médicos, becas y los servicios de gimnasio. Existe una relación con respecto a estos resultados y las causas de rotación para esta empresa ya que el pago monetario se presenta como la menor causa de rotación. Igualmente existe concordancia entre las principales causas de rotación y las dimensiones a las que expresaron menos satisfacción. Estas están relacionadas con los componentes de su ambiente de trabajo, su descontento viene dado por su situación con compañeros de trabajo, la relación que mantienen con su jefe o director de área y las condiciones en las que desempeñan sus proyectos y responsabilidades. Además, esta empresa presentó un índice de rotación de 12,12% lo que se puede considerar como aceptable. Sin embargo, el número de entradas y salidas es igual, por lo que se puede decir que la satisfacción hacia el pago monetario es una dimensión que afecta fuertemente la decisión de quedarse en sus puestos de trabajo mientras que con el descontento que se presenta en cuanto al resto no genera un efecto marcado.

En la empresa E, las promociones son altamente valoradas y los empleados presentaron una alta tendencia hacia la satisfacción. Se evidencia ya que en el último año se registraron doce entradas de personal y ninguna salida conformando la población final en un total de quince personas, para una empresa tan pequeña con tan bajo número de empleados, dos promociones al año es una cifra alta. Esto también explica el alto índice de rotación, esta empresa presentó un

66,66%. Claramente hablamos de una empresa en crecimiento en la que la compensación monetaria está compuesta por el 16% de la compensación total y los beneficios ofrecidos son los establecidos por la ley, y tickets de alimentación; la satisfacción en cuanto estas dimensiones tiende hacia más satisfacción sobre todo, en cuanto a los beneficios a pesar de que esta es la empresa que ofrece menos de ellos. En relación a la causas de rotación, los empleados expresaron una opinión muy uniforme con cierta tendencia a mayor intención en cuanto a las promociones y posibilidades de ascenso y los procesos de comunicación en la empresa, esto genera una discrepancia entre la satisfacción mostrada y la intención de rotación, mientras que la remuneración no tiene un efecto significativo en la intención de los empleados de irse a otra organización.

La empresa F presentó una población final de cuarenta empleados con tan solo diez salidas de personal generando un índice de rotación de 52,08%. Esta alta cifra se debe a tantas entradas presentadas en el último año y bajo número de salidas. Esta es una de las empresas con menor promedio general de intención de rotación, esto puede explicar el bajo número de salidas. Las dimensiones relacionadas con ambiente de trabajo en general, tanto la relación con su jefe o director, sus compañeros como las condiciones presentes en el trabajo, mostraron que tienen un menor efecto en cuanto a intención de rotación para los empleados en esta empresa. Mientras que el mayor efecto fue presentado por la dimensión remuneración. Esta empresa ofrece un 65% de sueldo base sin incentivos a corto y largo plazo y ofrece, además, ciertos beneficios como tickets de alimentación, póliza de seguros y pago por centro educacional; los beneficios se indicaron como un valor muy seguido a remuneración en cuanto a las causas principales que generen rotación y además, no presentan tendencia a altos niveles de satisfacción, de modo que los empleados expresan descontento en cuanto a éstas.

Para la empresa G, la remuneración se encuentra compuesta por el 50% sobre su compensación total además de un elevado porcentaje en cuanto a incentivos a largo plazo, no parece ejercer un fuerte efecto sobre la intención de rotación en los empleados mostrando uno de los valores más bajos con tendencia a menor intención de rotación. Estos muestran, además, una tendencia hacia más satisfacción en cuanto a su sueldo. Los beneficios, por su lado, generan mayor nivel de satisfacción en la empresa; esta ofrece algunos como póliza de seguros y tickets de alimentación, además de los establecidos por la ley. En cuanto a la dimensión que parece afectar con mayor fuerza la intención de rotación es reconocimiento con el valor más alto a pesar de que

presenta un nivel de satisfacción medio. Esta es la segunda empresa que presenta un menor valor de intención de rotación, presentando un índice de rotación de 33,33% mostrando doce entradas de personal y catorce salidas en el último año contando con una población final de treinta y ocho empleados. Los empleados parecen estar satisfechos en general en cuanto a todas las dimensiones.

Finalmente, se observó una tendencia hacia más satisfacción con respecto a la dimensión relacionada con el trabajo como tal y su desempeño (naturaleza del trabajo) para todas las empresas siendo el valor más alto.

En una vista general, de acuerdo a los resultados de los promedios totales se puede decir que los empleados encuentran sus opciones acerca del desarrollo de su carrera profesional en la organización, como el reconocimiento por su trabajo y sus posibilidades de ascenso, como las principales razones por las cuales considerarían aceptar otra oferta de trabajo. Mientras que expresan que sus compañeros de trabajo y su remuneración serían las razones que menos pesan al momento de considerar otra oferta de trabajo. En relación al promedio general de satisfacción laboral, se encontró que los empleados se sienten más satisfechos en cuanto a la realización de su trabajo y las responsabilidades que les son asignadas, mientras que sienten menor satisfacción en cuanto a las condiciones laborales. Esto está relacionado con su ambiente laboral y con cómo perciben aquello relacionado con el proceso de su trabajo. Sin embargo, el promedio para la satisfacción en general no representa una cifra alta dentro de la escala, es decir, los empleados se encuentran moderadamente satisfechos.

El promedio general para la intención de rotación arroja una cifra baja, por lo que se puede decir que los empleados en general no buscan migrar a otras organizaciones. Esto presenta concordancia en relación al promedio general en cuanto a la satisfacción laboral ya que este presenta un valor un poco más alto y puede significar que mientras la satisfacción laboral se encuentre más elevada, menor será la intención de rotación. Sin embargo la diferencia entre cifras no es representativa, por lo que se puede decir que los empleados se encuentran conformes con su estado actual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada tanto la evaluación a las empresas como el análisis de los resultados, es posible comenzar a generar conclusiones. En primer lugar, se puede decir que la relación entre las variables Satisfacción Laboral, Rotación de Personal y Compensación Total, de acuerdo al término señalado por World at Work (2006), guardan una relación estrecha. La rotación de personal en las empresas se ve afectada por la satisfacción laboral manteniendo una relación inversa, es decir, mientras más alta sea el nivel de satisfacción, menor será la intención de rotación de los empleados y viceversa. Mientras que la satisfacción laboral se ve influencia por todos los componentes de la compensación total, tanto monetarios (como remuneración, incentivos, beneficios de ley) como no monetarios (desarrollo de carrera profesional, ambiente de trabajo, comunicación dentro de la organización, desempeño del trabajo) teniendo en cuenta que unos tiene mayor influencia que otros.

En este estudio particular, se encontró que tres empresas pertenecientes a la muestra manifiestan descontento principal por la compensación monetaria, siendo este aquel aspecto que influye especialmente en la decisión de los empleados de buscar o conseguir otro empleo u otra organización que ofrezca mejor remuneración, manteniendo siempre la naturaleza del trabajo ya que todas las empresas por igual sienten que este es un elemento importante que influye de manera positiva en la satisfacción laboral. Las cuatro empresas restantes no parecen considerar que el pago monetario sea un aspecto cause tan fuerte motivo para considerar irse de la organización.

Además, se encontró que seis de las siete empresas que conforman la muestran se ven afectadas mayormente por aspectos de la compensación total que no están directamente relacionados con la compensación monetaria, es decir, aquellos elementos que no se encuentran bajo el control de los empleados sino que son controlados por la empresa como lo son la política de ascensos y promociones de la organización, los reconocimientos que ésta ofrece, el ambiente de trabajo, incluyendo el tipo de supervisión que domine en la empresa, siendo esta última la dimensión que mayor peso tiene sobre la satisfacción general de los

trabajadores. Este planteamiento se hace evidente cuando se observa en la Figura 20 que todos los polígonos tienen una forma alargada sobre el vector que corresponde a esta dimensión, evidenciando su relevancia sobre la posición de los puntos en el plano.

De esta manera se puede concluir que los aspectos no monetarios que conforman la compensación total son aquellos que predominan en relación a la satisfacción laboral y rotación del personal mientras que los aspectos monetarios son considerados más no influyen fuertemente en solo algunas organizaciones. Se recomienda que al momento de diseñar un plan de compensación total para las empresas, no solo sean considerados los aspectos monetarios ya que con este estudio se observó que no solo es aquello que influye en la satisfacción laboral de los empleados, se debe tomar en cuenta aquellos otros aspectos que la empresa puede controlar y presentan condiciones para hacerlo.

En relación al desarrollo de carrera, las organizaciones pueden organizar cursos de adiestramiento y capacitación para empleados y mejorar políticas de promociones y ascensos en la organización estimulando el reclutamiento interno. Igualmente, se recomienda proveer un mejor ambiente de trabajo proporcionando mejores relaciones entre empleado y empleador. Por otro lado, tomar en cuenta optimizar las comunicaciones dentro la empresa para que los empleados se involucren y actualicen en la situación de la misma.

Por último, se concluye que las organizaciones deben tomar en cuenta que el recurso humano es el valor más importante que contienen y, por lo tanto deben considerar invertir en éste ya que esto puede resultar en mejor productividad y mejores resultados para la empresa; las estrategias para diseñar planes de compensación total deben contener todos los aspectos que influyen en los empleados recordando que existen tanto aspectos monetarios como no monetarios y se debe encontrar un equilibrio entre ellos para garantizar la satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1965). *La inequidad en los intercambios sociales*. Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación.* Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme

Arnau, J., Bono, R. (2008) .Estudios Longitudinales, modelos de diseño y análisis. Universidad de Barcelona.

Bonillo, D. & Nieto, F. (2002). La Satisfacción Laboral como Elemento Motivador del Empleado. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales.* Pp. 189-200.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill.

Chanez, F., **Guerrero**, A. & **Guerra**, J. (2006). La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis basado en las Teorías de Expectativas y de Equidad. *Administracion y Organizaciones.* , Vol. 9 Issue 17, p119-134.

Davis, T. (2013). A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization. *Insights to a Changing World Journal.* Vol. 2013 Issue 2, p25-112.

Dolan, S; Schuler, R y Valle, R. (1999).*Componentes de la retribución total*. Madrid: McGraw Hill

Ferrer, J. (2010) De Higiene y Seguridad Industrial. Consultado el día 20 de febrero de 2015. http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html

Freedman, D. (2009). Statistical Models and Causal Inference: A Dialog with the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press.

García, H. & Matus, J. (2011). Estadística Descriptiva e Inferencial I. Antecedentes Históricos de la Estadística y sus Funciones. Colegio de Bachilleres.

González, A. (2011). La Presencia de Expatriados en Multinacionales y el Comportamiento de Indicadores Generales de Negocios. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Gutiérrez, Evila. (2001). Análisis Descriptivo del Clima Organizacional antes y después de un Proceso de Rotación de Personal. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gutiérrez, Patricia I. Thompson. (2004). Comparación de los Sistemas de Cálculo de Rotación de Personal en Empresas Industriales de la ciudad de Chihuahua. *Administración y Organizaciones*. Vol. 7. Issue 13. P11-37.

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Hurtado, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: SYPAL

Hurtado, Y. & Romero, C. (2008). Influencias de las Características Demográficas y la Remuneración Directa del Empleado en la Retención de Personal. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Iglesias, V. (2005) Diseño Transversal. Consultado el día 18 de febrero de 2015. http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/pdf/modulo9.pdf

Institute for Digital Research and Education, UCLA. (2015). What Does Cronbach's Alpha Mean?. Consultado el día 16 de septiembre de 2015. http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. México: McGraw-Hill

Knapp, H. (1976). Por qué cambia el Personal de la Empresa. México: Continental.

Linhartová, Lucie. (2012). Organizational Perception of Employee Turnover. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration.* p121-133.

Marcos, C. & García, F. (2012). Satisfacción Laboral y Salario: ¿Compensa la Renta Laboral las Condiciones No Monetarias del Trabajo? *Revista de Economía Aplicada – Universidad de Sevilla.* Vol. 20. N° 60, p25-51.

Marquez De Ponte, M. & Marcano, D. (2010). Relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Abandonar la Institución en Docentes Universitarios. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Méndez, Carlos E. (2009). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. (4ta Edición). México: Editorial Limusa.

Milkovich, G., Newman, J (1996) Compensation. Editorial Irwin, Mc. Graw Hill.

Morales J, Velandia, N. (1999). Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogota, Colombia. Editorial Irwin Mc. Graw Hill Interamericana. S.A

Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*.

Mottaz, C. (1988). Work Satisfaction among Hospital Nurses. *Hospital and Health Service Administratio*n. Pp 57-74.

Nurullah, Abu S. (2010). Predictors of Job Satisfaction among Emerging Adults in Alberta, Canada. *International Journal of Business and Management*. Vol 5. (3). P 3-15.

Pernalete, M. & Medina, V. (2008). Condiciones de Trabajo y Formas Retención en las Empresas de Servicios de Atención de Cliente. Sector Telefonía Celular. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello.

Puni, S. (2001). Retention Management. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

Quarstein, V., McAfee, R. & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*. Vol. 45. Issue 8, p859-873.

Quinn, G. & Keough, M. (2002). Experimental Design and Data Analysis for Biologist. New York: Cambridge University Press.

Rada, G. (2007). Únidad de Análisis y Muestreo. Consultado el 15 de Octubre en http://escuela.med.puc.cl/Recursos/ recepidem/introductorios6.htm

República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores. (2012). Caracas, Venezuela

Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). Funky Business. Madrid: Pearson Educación.

Sadri, G. & Bowen, C. (2011). Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs is Still a Reliable Guide to Motivating Staff. *Industrial Engineer: IE*. Vol. 43. Issue 10, p44-48.

Salinero, M. & Simoes, F. (2007). La Formación Continua en las Organizaciones: Un Valor Intangible Crucial de la Gestión del Performance. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.*

Sanchez Sellero, M. & Cruz González, M. (2013). Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España. *RAE: Revista de Administración de Empresas*. Vol. 54. N° 5, p537-547.

Sherman, A. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.

Schluter, H. (1965). ¿Por qué cambia el personal? Barcelona: Sagitario

Spector, Paul. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13. N°6.

Steinmetz, S.; De Vries, D. & Tijdens, K. (2014). Should I Stay or Should I Go? The Impact of Working Time and Wages on Retention in the Health Workforce. *Human Resources for Health*. Vol. 12. Issue 1, p1-24

Tenhiälä, A. & Lount, R. (2013). Affective Reactions to a Pay System Reform and Their Impact on Employee Behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology.* Vol. 86 Issue 1, p100-118. 19p.

Tomassini, Luciano. (1989) Lecciones de Teoría y Práctica de la Política Internacional

Torres, C. (2008). Los cambios de la compensación. Debates IESA. Volumen XIII, (número 4), pág. 22-24.

Torres, L. (2005). Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo humano. Facultad de Humanidades. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. España.

Vivanco, M. (2005). Muestreo Estadístico: Diseño y Aplicaciones, Editorial Universitaria, Santiago.

Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill

YU-PING WANG, C.; CHEN, M.; HYDE, B.; HSIEH, L. (2010). Chinese Employees' Work Values and Turnover Intentions in Multinational Companies: The Mediating Effect of Satisfaction. *Social Behavior & Personality: an international journal.* Vol. 38 Issue 7, p871-894.

ANEXOS