

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL. CASO: ECUATRAN S.A.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

**Autora:**

ANA PAULA RODRÍGUEZ PONCE

**Directora:**

ING. ANDREA GONZÁLEZ MBA.

Ambato- Ecuador

Febrero 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL. CASO: ECUATRAN S.A.

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local.

Autora:

Ana Paula Rodríguez Ponce

Ing. Andrea González Buchelli Mba.

f. 

**CALIFICADOR**

Ing. María Fernanda Salazar Bonilla Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Dr. Paul Hernán Ortiz Coloma Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Ing. Christian Barragán Ramírez Mg.

f. 

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarreal

f. 

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCEDURÍA

Ambato- Ecuador

Febrero 2020

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ANA PAULA RODRÍGUEZ PONCE**, con **CC. 180467860-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: "FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: CASO ECUATRAN.", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, 2020.

  
**ANA PAULA RODRÍGUEZ PONCE**

**CC. 180467860-3**



BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Diego que ha sabido inculcar en mí los valores y principios para ser una mejor persona, que me ha dado cariño a manos llenas y sobretodo me ha enseñado el valor de la solidaridad y el amor. Gracias por todo, me faltaría la vida para devolverte lo que has hecho por mí.

A mi querida Pica, gracias por ser lo que más quiero y anhelo ser en esta vida.

Al amor de mi vida Daniel que ha sido mi brújula en los malos tiempos, que ha sabido enseñarme el verdadero sentido de la vida y me ha apoyado en cada paso de este caminar, sin ti no sería. Hasta el final te llevo grabado en mi corazón. Te amo.

A mis compañeros y amigos que han sido un soporte fundamental para hacer de esta etapa la mejor de todas.

Finalmente agradezco a mis queridos profesores que han brindado todo de sí para formarme como profesional, que han sido generosos con sus conocimientos y sobretodo se han convertido en verdaderos amigos. Gracias por las lecciones, la paciencia y el cariño.

## DEDICATORIA

A mi Abuelo Ramiro y mi querido Payo, me hubiera encantado que estén compartiendo este logro a mi lado. Les llevo en mi corazón.

*Ana Paula*

## RESUMEN

Durante varios años, las organizaciones alrededor del mundo han tenido que asumir reprocesos, gastos innecesarios, retrasos en sus roles cotidianos, tiempos muertos, entre otros obstáculos, gracias a la rotación del personal. Dada la importancia del capital humano dentro de una organización, se ha visto la necesidad de evaluar los factores que originan dicha rotación a través de teorías propuestas por autores reconocidos en el ámbito, con el fin de comprender la causa raíz y la propuesta de su posible solución. En orden a lo expuesto anteriormente, se han tomado como referencia dos principales teorías, la primera propuesta por Maslow, quien alega que la rotación, se debe a la falta de satisfacción de necesidades según cierta jerarquía que marca la importancia de cada una de ellas en el ser humano; y por otro lado, la teoría de Sashkin quien implementa preguntas basadas en 6 factores del ámbito laboral, con el fin de lograr que el empleado sea quien exprese los motivos laborales que lo inducirían a una posible desvinculación. Ambas teorías fueron implementadas en forma de cuestionario a todo el personal de Ecuatran S.A., posteriormente, se realizaron las calificaciones correspondientes y se procedió a describir los principales factores que generan la rotación en la empresa. La importancia de la presente investigación, radica en que se logró definir los factores más influyentes en la toma de decisión de desvinculación, con el fin de atacar oportunamente a través de estrategias que permitan mejorar la motivación y desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Con la implementación de las dos herramientas, se llegó a la conclusión que el personal de Ecuatran S.A. se encuentra desmotivado y con altos índices de rotación, por lo que el plan de reducción de rotación del personal propuesto ataca a estos factores logran a corto, mediano y largo plazo la retención del personal y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

**Palabras claves:** rotación del personal, motivación, desvinculación.

## ABSTRACT

For several years, organizations around the world have had to deal with reprocessing, unnecessary expenses, delays in their daily activities and downtime, among other obstacles, as a result of staff turnover. Given the importance of human resources within an organization, it has been deemed necessary to evaluate the factors that stem from this turnover through theories proposed by renowned authors within the field in order to understand the root cause and the proposal of a possible solution. The situation described above is based on two main theories; the first one was proposed by Maslow who believed that people are motivated by five types of needs and argued that turnover is caused by not satisfying these needs according to a hierarchy that marks their importance in human beings. Sashkin's theory was also used; it implements questions based on 6 factors from the workplace in order to encourage the employee to express any reason that would cause their possible resignation. Both theories were implemented on the staff of Ecuatran S.A. through a questionnaire. Subsequently the corresponding scores were calculated and the main factors that generate the company's turnover were described. This investigation project is important because it helped define the most influential factors in making the decision to resign in order to attack the decision with strategies that can improve the motivation and performance of employees within the organization. Upon implementing these strategies, it was concluded that the staff of Ecuatran S.A. is de-motivated, thus causing high turnover rates. The proposed plan to reduce staff turnover makes use of all the previously mentioned factors, achieving short, medium and long term retention of personnel and the sustainability of the company over time.

**Keywords:** staff turnover, motivation, resignation.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	5
1.1 Antecedentes teóricos y prácticos de la rotación del personal .....	5
1.2 Factores que originan la rotación del personal .....	9
1.3 Metodologías propuestas a partir de distintos autores. ....	22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	26
2.1 Tipo y enfoque de la investigación .....	26
2.2 Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.....	28
2.3 Diseño metodológico de estrategias direccionadas a la reducción del impacto de los factores que originan la rotación del personal en Ecuatran. ....	46
CAPÍTULO III. PROPUESTA .....	49
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	65

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se genera a partir de la necesidad que tienen las organizaciones de reducir su porcentaje de rotación del personal, debido a los obstáculos, gastos innecesarios e inestabilidad que genera, detiene el alcance óptimo de metas y objetivos, mismas que causan una desventaja considerable frente al mercado en el que se desarrolla la organización.

Según la información obtenida por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2016), América Latina tiene un 23% de su población ocupada en trabajos “por cuenta propia”, y el porcentaje restante se divide en 24% de trabajadores informales y el 53% de trabajos formales, de este último porcentaje el 70% tiene un promedio de rotación de personal por encima de la media presentada por la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), proporciona datos de países desarrollados hace una comparación real con los datos presentados de América Latina, arrojan resultados específicos como la diferencia de antigüedad entre hombres y mujeres, disgregan edad, nivel de educación y actividades desempeñadas en proporción al salario.

En el caso de Ecuador según BID (2016) el porcentaje de rotación del personal en el 2016 se distribuye de la siguiente manera: el 58% de los empleados Ecuatorianos fueron rotados de su puesto de trabajo, mientras que el 11% fueron despedidos y el 31% se encontraron inactivos durante el mismo año, este porcentaje de inactividad se considera que son individuos que mantienen ingresos desde fuentes de trabajo informales o subempleo, se determina que estas cifras son una tendencia que se presenta en el país hasta la fecha, por diversos factores políticos y sociales que obligan a las empresas a reducir personal de su nómina.

Dentro de las causas que originan la rotación del personal en las empresas en general, se encuentran enlistadas varias, los factores comprenden; desde la estimulación económica del personal hasta la estimulación psicológica del mismo, así como factores externos, mismos que se obtienen a través de la entrevista de desvinculación.

Por su parte, Porter, menciona los factores organizacionales, del ambiente,

empleo y personales como los causantes de la rotación de personal que se relaciona directamente con el factor motivación según un estudio realizado en Latinoamérica (Fischman, 2014) expresa que sólo el 24% del talento humano se encuentra motivado, tienen energía y están comprometidos, el 60% está pasivamente desmotivado, no tienen interés y cumplen con lo mínimo para no ser despedidos, finalmente el 16% se halla totalmente desmotivado, no son productivos y busca que el resto también lo sea.

Resulta imprescindible, encontrar los principales factores que originan este fenómeno con el fin de elaborar planes y estrategias direccionadas a las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización para minimizar en su máxima expresión la rotación del personal en cualquiera de sus formas, ya sean separación de la empresa voluntaria o involuntaria o los cambios en los puestos de trabajo, que se consideran también parte de la rotación, causan fuga de talentos, inestabilidad laboral a los colaboradores e inestabilidad en el sector económico-social del país.

Dadas las condiciones que anteceden, se ha decidido formular la investigación en la empresa Ecuatran, cuyo giro de negocio es la producción y venta de transformadores de energía, la misma que durante 26 años fue la única en su categoría en el país y proporcionaron empleo directo a más de 1000 personas. En la actualidad Ecuatran cuenta con 186 colaboradores y no deja de ser una gran empresa que dinamiza la economía de Tungurahua y del país en sí mismo, gracias a su gran gestión en cuanto a exportaciones e innovación convirtiéndose así en una fuente de empleo relevante en el sector.

No obstante, el evidente problema de Ecuatran, es el alto índice de rotación, que según la información obtenida en los últimos 3 años, se manifiesta a partir del 2016, año en el que se registraron 213 personas contratadas, para el final del mismo año el número de empleados en roles bajó a 183, en el 2017 el número de empleados ascendió a los 211 y se mantuvo hasta inicios del 2018 donde fueron despedidas 36 personas y contratadas 5, hoy en día ECUATRAN S.A cuenta con 186 personas de las cuales 26 tienen alrededor de 1 año de trabajo en la empresa, refleja que la organización no es capaz de concomitar convenientemente sus recursos humanos; al observar la evolución de la

antigüedad del empleado se obtienen datos importantes acerca de la rotación de corto plazo (menos a 1 año), se toma como factor principal las características del puesto de trabajo y otros factores institucionales.

Si Ecuatran, contara con estrategias de retención del personal objetivas en base a resultados reales y medibles, su gestión y consecución de objetivos sería mayor. A mediano y largo plazo los frutos de dichas estrategias prevendrían a la organización de tener fugas de talentos, gastos excesivos en selección y reclutamiento, estabilidad en el ambiente organizacional, mayor sentido de pertenencia de la organización, entre otros, provoca un efecto de diferenciación en el mercado competitivo.

Es menester tomar en cuenta, que los altos mandos de la organización junto con el departamento de recursos humanos, son los encargados de direccionar un rumbo seguro en cuanto al manejo del personal y no sólo la satisfacción momentánea del mismo, sino la retención de talentos a largo plazo, con la creación un "semillero" de profesionales que se convertirán en la fuerza interna para que la organización logre trascender en el tiempo.

En consecuencia, se han planteado objetivos medibles y realizables direccionados a las necesidades de la organización, es el principal objetivo: estudiar los factores que originan la rotación del personal, seguido de sus objetivos específicos que lo complementan, estos son:

- ✓ Fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores las variables de estudio: rotación del personal y factores que la originan.
- ✓ Diagnosticar las condiciones actuales de los factores que originan la rotación del personal en la empresa Ecuatran.
- ✓ Crear estrategias direccionadas a la reducción del impacto de los factores que originan la rotación del personal en Ecuatran.

El enfoque de la presente investigación es mixto, (Hernández Samperi, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014) es una metodología realizada mediante la combinación de términos cualitativos "que permite profundizar la naturaleza del

problema de investigación” y cuantitativos “basada en la información obtenida en fuentes primarias”.

A continuación, se aborda el criterio de diferentes autores que contribuyen ampliamente en el tema caso de estudio, a través de sus investigaciones.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1 Antecedentes teóricos y prácticos de la rotación del personal**

Actualmente la manera que tienen las organizaciones de percibir al talento humano ha permutado, en el pasado el factor humano fue apreciado como un costo más no como un recurso; en la actualidad sabe que el talento humano es el factor fundamental de toda organización, las empresas habrían de invertir en estrategias que permitan elevar el éxito de las organizaciones a través del uso del valor agregado que sólo un colaborador ofrece, se han realizado esfuerzos por reemplazar a una persona con tecnología y a pesar de que el mundo se encuentra en la etapa de globalización, no ha sido posible encontrar reemplazo del mismo, más a consecuencia del cambio vertiginoso de la tecnología, se ha agudizado la rotación del personal.

Uno de los aspectos fundamentales que una organización toma en cuenta es el *turnover* o la rotación del personal, misma que es definida por Chiavenato (1998), como la fluctuación entre el personal que ingresa a la organización en comparación con el personal que deja la organización en relación a una organización con su ambiente y a cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. En base a lo anterior, es necesario manifestar que, la rotación del personal no es una causa, sino la consecuencia de varios efectos internos y externos de la organización, mismos que inciden en el comportamiento y actitud del colaborador.

Por otro lado Robbins (2005) define la rotación del personal como “el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización”. De la misma manera para Arias (1990) se entiende por rotación al ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Chaparro, Guzmán, Naizaque, Soraya del Pilar, & Jiménez (2015) clasifican las causas generales de la rotación del personal en tres diferentes ámbitos los cuales son evitables, inevitables y

saludables. Como su nombre lo explica aquellas que son inevitables, son provocados por factores externos que no se encuentran en manos ni del empleado ni del empleador los cuales son: enfermedades, muerte, catástrofes naturales, cárcel, jubilación, entre otras.

Los factores evitables son sueldos bajos, falta de capacitación, mala integración, clima laboral bajo, puestos de trabajo en malas condiciones, mala asignación del puesto de trabajo, entre otras. Y las saludables son generadas por el buen trato al empleado, ya sea ascenso, mejora de puesto, mejora de salario y puesto o traslados. Así mismo al existir saludables e inevitables, existen al mismo tiempo causas y consecuencias positivas y negativas para la empresa y para sus colaboradores.

La rotación del personal mantiene miradas distintas de los autores, a pesar de que todas las definiciones analizadas anteriormente mantienen el mismo enfoque, algunos de ellos la estiman en índices a través del uso de fórmulas pre-establecidas como el propuesto por Chiavenato (1998):

Cálculo del Índice de Rotación del Personal:

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

Fuente: tomado a partir de Rosas (2006)

En donde:

A: representa el número de admisiones por área dentro de un período que el investigador considere.

D: representa el número de desvinculados, dentro del período y área considerados.

EM: se obtiene a partir de la adición de los efectivos existentes en el inicio y en la finalización del período, esta adición se divide entre dos.

R: número de personas que fueron transferidas de un departamento al departamento objeto de estudio.

T: transferencias de personal a otros departamentos, en general.

Este índice expresa el número de empleados que circulan en la empresa contra el número de empleados que se mantienen en la organización, éste último factor se lo toma sólo de colaboradores que mantienen un promedio de antigüedad de 1 año en la empresa, por lo mismo dicho índice es calculado en función al volumen de empleados disponibles en relación al costo que representan las salidas voluntarias o despidos.

Posteriormente Arias (1990), hace el uso de dos de las fórmulas más comunes para calcular el índice de rotación del personal, hace de ésta herramienta sencilla de utilizar y comprender, son éstas:

**-Cálculo índice de rotación**

$$R = (B / N) * 100 \quad \text{ó} \quad R = ((B - 1) / N) * 100$$

Fuente: tomado de Flores (2008).

En dónde:

R: índice de rotación.

B: número de bajas, entre despidos y desvinculación voluntaria.

N: número de personas en nómina.

1: constante que se refiere al número inevitable de bajas.

En referencia a la clasificación anterior en concordancia con Flores (2008) la rotación de personal se refiere a la cuantía de personal que ingresa y egresa de una organización, corrientemente mencionado en términos de relación de rotación y se ha convertido en un índice importante con el que se mide la eficiencia con que se desempeñan los diferentes cometidos del personal.

Se toma en cuenta que el índice de rotación calculado es un factor que afecta directamente al funcionamiento en la efectividad de consecución de metas y objetivos, cada vez que un colaborador es retirado de su puesto de trabajo, se invierte tiempo y recursos con el fin de encontrar su reemplazo y que éste se vincule con la organización y las actividades que va a realizar, este tiempo invertido es también llamado tiempo muerto, el empleado nuevo se encuentra en la etapa de reconocimiento del puesto y las actividades se retrasan.

De hecho, varios investigadores han enfocado sus esfuerzos en poner en evidencia la importancia de la permanencia en el puesto de trabajo, tiene como resultados positivos que a menor rotación del personal y mayor motivación se consigue:

- La satisfacción del empleado en el puesto.
- Mejorar la comunicación
- Dar expectativas realistas del puesto.
- Dar expectativas de posibles escalamientos.
- Mayor sentido de pertenencia con la organización.
- Menores costos laborales, entre otros.

Con respecto a lo antes mencionado, existen también investigaciones que sugieren realizar estudios en pro de la calidad de vida del colaborador en el ámbito laboral, es decir analizar las variables que se presentan en cuanto a las condiciones en las que una persona labora, mismas que tiene una incidencia directa con la rotación, tal como menciona Solano, (1999) que “si llegamos a desgastar completamente a nuestro capital humano nos dará como resultado la rotación de personal y con ello el incremento de gastos con respecto a la inversión por cada trabajador nuevo, sin haber conseguido la productividad anhelada por las organizaciones”.

En adición a lo mencionado, se ratifica la importancia de un clima laboral adecuado el mismo que mantiene una línea directa con la rotación del personal, si una organización presenta elevados niveles de insatisfacción seguramente presenta también elevados niveles de rotación del personal. Así Medellín Henao, (2013) manifiesta el equilibrio que existe entre la satisfacción de necesidades

humanas y organizacionales la coexistencia entre ganar – ganar es decir, gana la persona al poder sentirse cómodo en su lugar de trabajo y demostrar lo que es y lo que llega a ser y gana la organización al tener colaboradores satisfechos con su labor, lo cual se traduce en la eficiencia y eficacia en el trabajo.

Una vez aterrizados en el concepto de estudio, es necesario recalcar que el capital humano es el factor más importante que contribuye con la competitividad de la empresa puesto que las habilidades, competencias, conocimientos, toma de decisiones y aptitudes son imposibles de reemplazar en el corto plazo, y representan costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen, costos que muchas veces resultan innecesarios.

En todas las organizaciones se estima un porcentaje de rotación del personal, que muchas veces resulta saludable para la organización, pero cuando éste es elevado y se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan a las actividades diarias, es entonces que se investigan estrategias en pro de la disminución del mismo.

## **1.2 Factores que originan la rotación del personal**

Es necesario recalcar la importancia de entender la rotación de personal como un efecto resultado de varios factores, entre ellos internos y externos de la organización que han contribuido en la decisión del trabajador de separarse de la organización o por otro lado la decisión del empleador en despedir o rotar del puesto de trabajo a un empleado.

En este sentido se prevé la necesidad de aclarar los diferentes tipos de bajas o despidos existentes según Flores, Abreu, & Badii (2008) son:

- Bajas biológicas: ocurre por la muerte o incapacidad del empleado.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.

- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa. (p. 67.)

Las tres primeras Bajas, se encuentran enlistadas en el grupo de bajas inevitables, son agentes externos que no son controladas por ninguna de las dos partes involucradas. Asimismo, se encuentran relacionadas con la gestión y apreciación tanto como del empleador como del empleado y son totalmente controlables, éstas se encuentran enlistadas en los factores internos.

En esta línea, los investigadores recalcan la importancia que juegan los tipos de bajas que se encuentran directamente relacionadas con la percepción del trabajador en cuanto al manejo de los recursos humanos, es decir, motivos personales vinculados a los motivos laborales del mismo, en otras palabras todos aquellos factores relacionados directamente con la satisfacción y motivación definida como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 175)

En efecto, se define la teoría de los autores humanistas quienes sostienen que “la satisfacción es un objetivo fidedigno de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensados”.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, Flores (2008) manifiesta que la excesiva rotación del personal también es un efecto del inadecuado manejo de los recursos humanos, la falta de empatía y la mala costumbre de ver al colaborador como recurso reemplazable al corto plazo.

Según investigadores, la rotación del personal también aparece si se percibe el descontento del trabajador con su sueldo o salario, condiciones laborales que no cumplen sus estándares o no son óptimas, incluye el ambiente laboral, falta de estimulación moral, las pocas posibilidades de escalamiento o promoción laboral y por último los problemas que se han investigado últimamente, son vinculados con la vivencia del empleado, “los motivos personales más frecuentes constituyen los

problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles para el cuidado de los niños, atención a familiares enfermos, salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.” (Flores, Abreu, & Badii , 2008, pág. 69).

Por otro lado y como última causa se ha definido también a la selección del personal, se entenderá por selección a un proceso bastante estratégico, se encarga de “encontrar a la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes y motivación, para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (López, 1999, pág. 12), cuando en la organización este proceso se encuentra incorrectamente ejecutado abarca consigo un sinnúmero de inconvenientes entre ellos, nuestro factor de estudio, la rotación del personal.

En ese mismo sentido según Flores R. J. (2008, pág. 69) menciona que, al estar conscientes que detrás de la excesiva rotación del personal, se encuentren factores como el descontento y la insatisfacción, éstas se deben en gran parte de las veces a un ineficiente gestión de recursos, por lo mismo existen varios casos, en que la organización realicen planeaciones estratégicas que incluyan en su parte a la gestión de la motivación y satisfacción del colaborador.

Existen varios estudios, que demuestran la importancia de realizar continuamente evaluaciones para medir el nivel de motivación de los colaboradores, da como resultados estrategias encaminadas al mejoramiento del ambiente laboral y la calidad de vida del trabajador dentro y fuera de su lugar de trabajo.

Dadas las condiciones que anteceden, se ha visto la importancia de describir cada uno de los factores internos que originan la rotación del personal, con la finalidad de identificar concretamente la raíz del problema, para que una vez aterrizados en la teoría se pueda dirigir la investigación a través de un camino cierto; se toma como base únicamente los factores internos, como se mencionó anteriormente, son aquellos que se controlan y reducen.

## **SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación y satisfacción laboral durante los últimos tiempos han sido débilmente valorados en las organizaciones, luego de varias investigaciones se

ha demostrado que es un factor fundamental para elevar el compromiso y el sentido de pertenencia del colaborador; está confirmado por varios investigadores, que la satisfacción y la motivación tiene incidencia en el grado de cumplimiento y la actitud del trabajador frente a sus responsabilidades laborales. Así mismo para Sáenz (2013, pág. 1) la motivación es, junto con la satisfacción, otro “elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos”.

Es necesario comprender que significa cada variable, por cuanto la motivación es entendida como “el grado de compromiso de la persona, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”; por lo que si éste factor falla los siguientes procesos también lo harán, de igual manera el autor también se refiere a la satisfacción como el “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”; de esta manera se concluye que tanto la motivación como la satisfacción guardan relación con la actitud y la manera con la que el trabajador realiza su gestión.

En el contexto de rotación del personal, si una persona no se encuentra motivada ni satisfecha siente que sus esfuerzos no están encaminados con los objetivos propios de la organización, es allí en el momento que, aparece la idea de dejar su puesto de trabajo e ir en búsqueda de nuevos horizontes que estén alineados con sus ideales.

Así lo menciona Maslow, quién formula su teoría basada en que la motivación y satisfacción comparten una relación directa solo si se satisfacen las siguientes necesidades: Maslow, (1991 )

- a) Necesidades fisiológicas: en este rango se encuentran las necesidades básicas del ser humano para sobrevivir, entre ellas están el comer, beber, desechos fisiológicos, etc.
- b) Necesidades de seguridad: en ellas se encuentran necesidades como el tener un espacio físico donde vivir, una fuente de empleo, seguridad física y abrigo.

- c) Necesidades de asociación o aceptación: necesidad relacionada con las personas directamente, es decir, el tener amigos, pertenecer a un círculo social, ser aceptado y pertenecer a un grupo.
- d) Necesidades de estima: después de haber cumplido la necesidad de aceptación las personas esperan ser valoradas por los demás.
- e) Necesidades de autorrealización: al ser la cumbre de la pirámide, esta necesidad se asocia con haber cumplido con todas las necesidades anteriores y el sentirse valiosos para la sociedad y para sí mismo.

Con la línea anterior, se encuentra la teoría de Herzberg, que básicamente reformula la teoría de Maslow, definiéndola en dos factores precisos para lograr que una persona se sienta satisfecha y motivada, se resume en lo siguiente:

### **Factores de la motivación**

Para Herzberg este factor es controlado por el empleado, está directamente relacionado con las actividades, que éste desempeña dentro de una organización y su forma de percibir los factores que le rodean en el ambiente laboral; estos factores mencionados comprenden desde los sentimientos propios hasta lo sentimientos en base a su crecimiento profesional, refiriéndose a la posibilidad del desarrollo de la carrera.

En este sentido existen investigaciones que han enfocado sus esfuerzos en el manejo de la gestión humana como un factor determinante en la gestión empresarial por lo que han propuesto prácticas enfocadas a la retención del talento humano en base a los factores de la motivación, así lo explica el Dr. José Mathias Delgado quien comparte las estrategias que Unilever propuso:

#### **a) Oportunidades de crecimiento profesional**

Empieza su investigación en base a un modelo desarrollado por Unilever, el mismo que indica 5 fundamentales requisitos del plan de carrera. La siguiente tabla gráfica demuestra los intereses de los empleados.

En base a la siguiente información los colaboradores son conscientes de las posibilidades de escalamiento que tienen dentro de una organización y se observa claramente en qué etapa se encuentra cada uno de ellos. En base a esta planificación un colaborador capta rápidamente que a mayor tiempo de permanencia en la organización mayor responsabilidad, y en laso de sobrepasar los 10 años podría convertirse en mentor o patrocinador.

Tabla 1- Modelo de Desarrollo de Carrera

<b>MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA</b>				
<b>ETAPA DE LA CARRERA</b>				
	<b>Exploración</b>	<b>Posicionamiento</b>	<b>Mantenimiento</b>	<b>Desentendimiento</b>
Tareas de desarrollo	Identificar Intereses y habilidades	Crecimiento, seguridad, desarrollar estilo de vida	Aferrarse a logros, actualizar competencias	Plan de retiro
Actividades	Ayudar, aprender, seguir instrucciones	Hacer contribuciones independientes	Entrenar, hacer políticas	Cede responsabilidades
Relación de compañeros	Aprendiz	Colega	Mentor	Patrocinador
Edad	Menos de 30 años	30-45 años	45-60 años	61+ años
Años en el trabajo	Menos de 2 años	2-10 años	Más de 10 años	Más de 10 años

Fuente: Elaboración propia, tomado de Fernández & Bolaños (2009, pág. 33)

En base a la tabla anterior, los autores recomiendan al empleador incentivar al empleado a realizar una autoevaluación con la finalidad de analizar su matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del personal, seguido de la retroalimentación en donde el empleador es el encargado de explicar cómo la empresa evalúa los conocimientos y habilidades, posteriormente juntos fijan metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo lo que obliga al empleado a mirar su estancia en la empresa en un periodo prolongado y finalmente se requiere que el empleado realice un plan de acción en los mismos tiempos señalados anteriormente.

A los efectos de este, es necesario también plantear planes de reconocimiento laborales, en fin de seguir la línea anterior en concordancia con los factores de la motivación. Para ello es de suma importancia definir los tipos de compensaciones que existen en el ámbito empresarial.

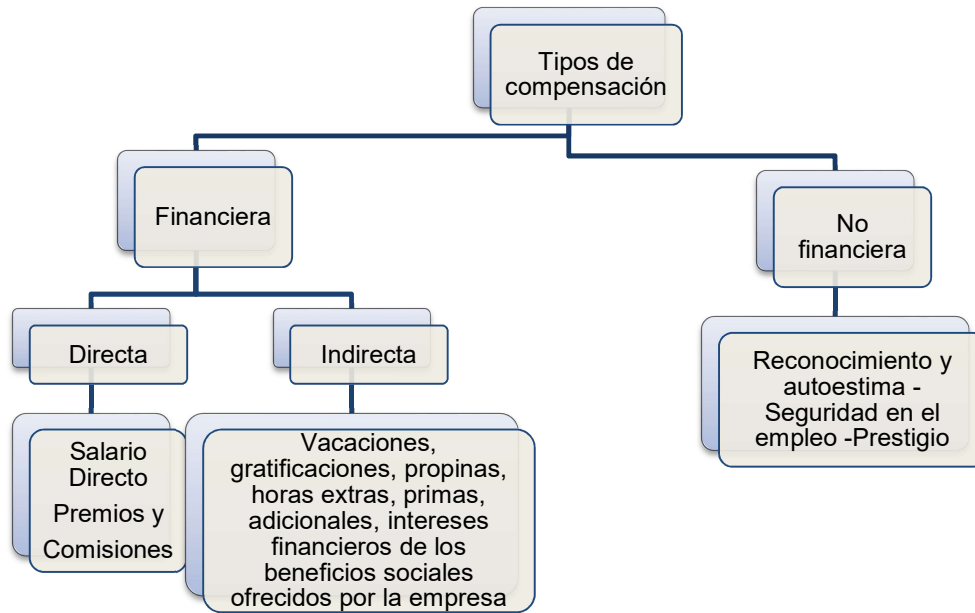
### **b) Plan de compensaciones**

Con el fin de explicar de mejor manera los tipos de compensaciones, se analiza la posibilidad de hacerlo gráficamente, en base a las diferentes investigaciones existentes, el siguiente plan fue implementado por *United Parcel Services* UPS, y al cabo de un año se comprobó que dicha estrategia impartió cambios positivos dentro de la multinacional.

En este orden de ideas, es necesario comprender lo que significa compensación en el ámbito empresarial por lo que el autor lo define así, “compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, derivadas de su empleo” (Robbins. & DeCenzo , 1996, p. 164)

Siguiendo la línea anterior, Chiavenato divide a las compensaciones por su tipo, en el siguiente gráfico se observa su naturaleza.

### **Tabla 2- Tipos de compensaciones**



*Fuente: Elaboración propia, tomado de Chiavenato, Idalberto (1986)*

La finalidad que tiene el definir los tipos de compensaciones, se enmarca desde el punto estratégico en donde las organizaciones proponen un esquema ordenado, a partir del diseño de un sistema estructurado de compensaciones, que si se encuentra correctamente constituido logrará impactar directamente al factor motivación y al factor satisfacción, el colaborador los idealiza en base a que el dinero que percibirá será fundamental para cumplir con sus tres necesidades básicas explicadas por Maslow; y, en cuanto a las compensaciones no financieras corresponderá directamente con las últimas dos necesidades de la jerarquía.

Es muy importante también aclarar los tipos de reconocimiento, que existen dentro de las organizaciones, dichos reconocimientos se diferencian en dos: primero, los reconocimientos formales, como su nombre lo explica se realizan a través de unidades perceptibles o tangibles que no tengan valor monetario, éstos son diplomas, cartas de agradecimiento, un reconocimiento público.

Por otro lado los reconocimientos informales, no necesitan contar con unidades perceptibles, son impartidos por los altos mandos o jefes directos, como palabras de aliento, felicitaciones verbales, etc.

En este punto, se recomienda utilizar una ficha de puntuación que difiera en los dos tipos de incentivos, cada ficha tendrá su esquema de calificación según el área de trabajo, la actividad que se califique, el cumplimiento del objetivo a medir y los responsables de áreas. En base a esta calificación se revisa el tipo de incentivo que se otorgará, para ello se recomienda definir los siguientes:

- 1) Empleado del mes
- 2) Mayor productividad
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Implementación de nuevas ideas.
- 5) Desarrollo de carrera

La importancia de remuneraciones no monetarias ha tomado un gran giro, hoy por hoy las organizaciones más importantes del mundo han decidido remunerar a sus colaboradores de tal forma que no represente un gasto sino una inversión, misma que sea valorada tanto por el empleado como el contratista, por lo que un plan de capacitación anual entra a jugar el papel más importante.

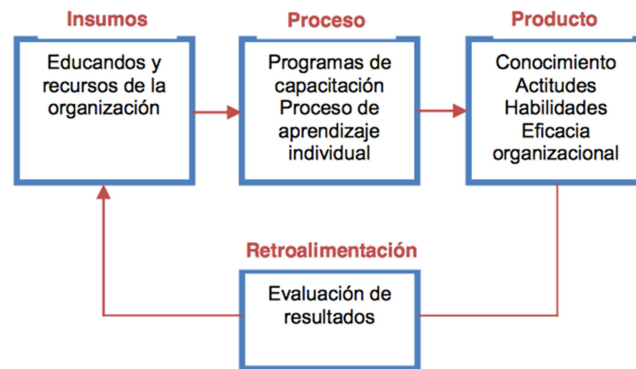
### **Capacitación, como incentivo no monetario**

Una buena forma de motivar al personal, es proporcionándole herramientas adecuadas para el buen funcionamiento de sus actividades y de su puesto de trabajo, según Maslow una parte muy importante de la motivación es cumplir con las necesidades de autorrealización, mismas que son relacionadas directamente con la capacitación, los colaboradores comúnmente se sienten satisfechos si la empresa le provee la oportunidad de crecer intelectualmente.

Para esto es necesario tener en cuenta que la capacitación no solo se la realiza en la inducción del puesto de trabajo, ésta es constante con la finalidad de mejorar los procesos de sus puestos de trabajo y con ello mejorar su motivación y su sentido de pertenencia con la organización incrementa.

Es importante que todas las organizaciones manejen un proceso de capacitación anual, este proceso es cíclico y planificado.

Para esto es necesario seguir el proceso y ciclo de la capacitación propuesto por Chiavenato:



*Fuente: Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Mc. Graw Hill, México, 2011, p. 324*

Al seguir este proceso, se detectan las necesidades de capacitación, el programa, la ejecución y la evaluación de los resultados de la mano con la constante retroalimentación.

En este sentido Arias Galicia & Heredia Espinoza (2006, pág. 511) proponen 4 pasos a seguir, se basa en el ciclo de la capacitación propuesto por Chiavenato, las etapas son las siguientes:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
  - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
  - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
  - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
  - 2.4. Selección de recursos didácticos
  - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

Cada una de las organizaciones, sin importar el giro de negocio realiza un plan anual de capacitación por cada departamento, al realizarlo cada año tenemos un rumbo que seguir y las actividades serán lógicas y organizadas, con ello también se asigna un presupuesto anual.

En orden a lo anterior, existe un sin número de empresas que han aplicado este método y los resultados han sido bastante positivos, por ejemplo, en una investigación realizada en una empresa eléctrica se demuestra el impacto positivo que tiene la capacitación, donde los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la capacitación les proporciona satisfacción al trabajador. (2009, pág. 238), de esta manera podemos concluir que este tipo de incentivo no monetario va más allá de mejorar la motivación y satisfacción sino que también proporciona herramientas de mejora en los procesos de la organización. En cuanto a los beneficios sociales, es necesario apoyarse con las leyes y obligaciones que un empleador cumple acorde al código de trabajo.

Para tal motivo el Código de trabajo del Ecuador (2005, pág. 5) modificado y actualizado al 2019, expresa en su artículo 42 los siguientes aspectos:

**Numeral 4.** Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

**Numeral 5.** Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

**Numeral 6.** Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia.

En este sentido, la ley demuestra apoyo completo al trabajador, se proporciona amparo, con el fin de mantener su seguridad y proporcionarle beneficios que de no cumplirse serán sancionados con el peso que conlleve cada acto indebidamente ejecutado; pero por otro lado el empleador también se ve de cierta forma obligado a cumplir con dichos decretos que si bien es cierto en el largo plazo se traducen en recompensas, aumentan la posibilidad de permanencia del trabajador en su puesto laboral.

**c) *Team building* o construcción de equipo.**

Esta actividad, se centra en la creación de actividades recreacionales dentro de una organización, con el fin de fomentar el trabajo en equipo y mantener la sinergia, es decir, el trabajo colaborativo y equitativamente distribuido. No siempre estas actividades tienen que ver con el giro de negocio de la organización y normalmente se realizan fuera del horario laboral.

El objetivo del *team building* es mejorar la comunicación entre los colaboradores y determinar en las personas los rasgos de liderazgo, para ello es importante, establecer el mayor objetivo el cual es fomentar el sentimiento de pertenencia a través de la motivación y la unión grupal.

Esta estrategia fue utilizada por varias empresas, otorgaron resultados positivos gracias a la integración de equipos de trabajo. En una investigación realizada en Colombia en el hospital Yopal, se utilizó el *team building* como una estrategia de mejora del clima organizacional, los resultados arrojados fueron positivos y concluyentes, se mejoran las relaciones interpersonales en un 40% resultado de la implementación de actividades extra laborales de ocio basadas en la comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Cárdenas, Arciniegas Rodríguez, & Barrera Cárdenas (2009).

La forma en que los autores proponen la formación de *team building* es seguir tres pasos fundamentales: el primero es identificar las carencias y escoger actividades en base a estas. El segundo paso es aplicar las actividades e implementar la etapa de reflexión y cómo último paso es aplicar un cuestionario de evaluación.

Existen seis actividades del *team building* que se aplican a todo tipo de empresas

para mejorar la comunicación y fomentar las relaciones interpersonales:

1. *One Word* (Una Palabra): esta actividad se realiza a través de la formación de grupos entre 3 a 4 personas, el equipo piensa un conjunto de palabras que definan en todos los ámbitos a la organización. El juez de la actividad abre paso al debate y definen el ganador.
2. *Express Meeting* (Mini Citas): esta actividad busca conocer a los compañeros más allá del ámbito profesional, se divide al grupo en parejas y se realiza una fila, cada pareja tiene 3 minutos para hacer preguntas a su compañero y viceversa, una vez concluidos los tres minutos se cambian las parejas.
3. Preguntados: esta actividad busca simular la aplicación móvil en donde existen 8 temas de cultura general y cultura organizacional también. El jurado gira una ruleta, y abre el sobre con cientos de preguntas del tema que al azar se escogió. El grupo participante elige un vocero pero entre todos eligen la respuesta correcta, desde que se lee la pregunta con sus posibles respuestas el grupo tiene 35 segundos para elegir la respuesta correcta, a partir de 15 preguntas seguidas acertadas el grupo pasa a la segunda ronda de lo contrario tiene una segunda oportunidad, si no aciertan por lo menos 10 preguntas quedan descalificados.
4. Plantando vida: toda la organización participa simultáneamente. Esta actividad consiste en que la compañía compra muchos árboles para plantar y escogen un terreno para reforestarlo. A más de ser una actividad de responsabilidad ambiental fomenta el trabajo en grupo y la concientización por un ambiente mejor. Esta actividad fomenta también la generosidad y el apoyo humano.
5. *Lip dub* (Doblaje): de igual forma, se forman equipos de 5 personas, entre el grupo deciden un representante y eligen entre todos su canción favorita, el representante pasa al frente de todos e interpretar la canción sin hacer ningún sonido. El juez del evento elige un ganador.
6. Olimpiadas empresariales: esta actividad es muy común, se escogen un grupo de 5 personas en donde se puntuarán los grupos y el ganador tendrá un reconocimiento sea monetario o no monetario. Se realizan alrededor de

8 actividades de esfuerzo físico, en donde los grupos trabajan en conjunto para completar las actividades.

### **1.3 Metodologías propuestas a partir de distintos autores.**

En este punto, es esencial analizar los modelos y métodos propuestos por los diferentes autores reconocidos, quienes han dedicado gran parte de su vida a investigar y resolver conflictos laborales que se presentan en la mayoría de las organizaciones, gracias a su labor se llega a incluir en varias organizaciones sus estrategias. Para ello resulta indispensable analizar algunos de ellos.

Se empieza por el modelo propuesto por Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez (2013): Modelo de medida estructural que utiliza una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001) básicamente examina todas las variables demográficas como ellos lo citan de las organizaciones que llegan a influir en el comportamiento y toma de decisiones de los colaboradores, y destacan 4 factores sujetos a estudio los mismos que son: las características demográficas, la satisfacción laboral, el medio ambiente laboral, la intención de rotación. Da a conocer que la demografía influye y está directamente relacionada con estos 4 factores y, se toma en cuenta si se hace un análisis de los mismos.

Por último, el autor propone también la intervención del modelo MORALE cuyo objeto de estudio es el siguiente: equidad, cuyas siglas en inglés contienen las siguientes variables: relaciones, remuneración, oportunidades, adaptabilidad y liderazgo; una vez que se estudian sus variables, se analiza en este modelo cual es la que más influye, luego de observar y realizar un estudio de campo, cuando se obtiene las 3 variables con mayor porcentaje se propone tomar medidas correctivas, avalan que las razones por las que un colaborador se desvincula de la organización se encuentran en una de las seis categorías y con ello se decidirá en dependencia a las circunstancias en donde se aplique el modelo, cuál es la más incidente y qué variable es a la que menos se presta atención o se da correctivas.

Por otro lado, se tiene también el modelo propuesto por Cabrera Piantini,

Ledezma Elizondo, & Ricera Herrera, (2011), llamado Modelo de sistemas (2004) anteriormente propuesto por Davis y Werther quienes comentan que todas las organizaciones están formadas por varios sistemas, entre ellos como ejemplo son los sistemas de producción, de financiamiento, de ventas, entre otros, cuya finalidad del modelo es resumir el mismo en dos grandes sistemas que interactúen entre sí.

El sistema del que está hecho el departamento de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos como los externos de la organización, lo que se logra generar mediante este proceso es información y retroalimentación con la finalidad de estar claros en qué grado se cumplen los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada individuo objeto de estudio; en resumen según este modelo, a la rotación del personal la toman como un efecto, no como una causa, lo que se traduce en el efecto del mal funcionamiento del sistema de recursos humanos por su falta de capacitación en cuanto a los procesos previos de la vinculación del personal, ya sea en la selección, reclutamiento, pruebas de conocimiento y aptitudes, etc.

En este modelo, se podrá observar el nivel de eficiencia del sistema en cuestión e involucra a la organización por el hecho de que la desvinculación de personal es reemplazado por otro en base a nuevas admisiones, lo que logra mantener el nivel de recursos humanos para que el sistema entorno, es decir toda la organización, continúe y no retrase sus actividades cotidianas. Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo, & Ricera Herrera, (2011).

En la investigación realizada por (Medellín Henao , 2013) propone aplicar el cuestionario elaborado por el PhD. Sashkin el cual se basa en una serie de afirmaciones que reflejan o no lo que el encuestado siente y piensa sobre su trabajo y vida laboral. El encuestado tendrá que decidir en qué medida las veinte afirmaciones describen su punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.

El cuestionario está diseñado para ayudar al colaborador a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de la sinceridad al expresar sus actitudes y

sentimientos. (Marshall Sashkin, 1996); para que esto suceda explican que es importante incluir el cuestionario sin necesidad alguna de poner sus nombres, ni información personal lo que se entiende porque es anónimo de esta manera el colaborador no se sentirá presionado ni es un posición en donde se le pueda reclamar por su forma de ver su trabajo.

Este cuestionario trabaja bajo la siguiente escala muy similar a la de Likert, y los rangos son los siguientes: Estoy Completamente de acuerdo, Estoy Básicamente de acuerdo, Estoy Parcialmente de acuerdo, Solo estoy un poco de acuerdo, No estoy de acuerdo. Luego el encuestado procede a calificar sus propias respuestas del 1 al 5 por cada pregunta, cada rango tiene un valor y de esa manera el encuestador clasifica sus respuestas según la pirámide de Maslow según sus necesidades, las que se mencionaron anteriormente, da como resultado respuestas lógicas y medibles objeto de estrategias, de esta manera se analiza en en donde se encuentra la falla de la empresa y a qué le ha dado más interés. Luego de realizar la respectiva interpretación de las puntuaciones se procede a utilizar el manual para la interpretación propuesto por Sashkin.

Al final se llega a la conclusión que el hecho de realizar un mix de ambos modelos gracias al cuestionario MbM permite al analizar qué tan motivados se encuentran y qué necesidades del colaborador la empresa está satisface, y cuales necesitan atención por lo que resulta imprescindible llegar a la conclusión que ambos mandos son usados en base a las ideas de Maslow para averiguar los deseos de los empleados y esto ayuda a encaminar las aplicaciones del planteamiento de Herzberg a una mejor satisfacción de las necesidades de los empleados.

Así, se utilizan algunos aspectos de cada planteamiento, los mandos alcanzan una mayor eficacia en la gestión por motivación. Sashkin. M, (1996)

Por último el autor Valencia, (2009) cita a Giles, W and Field, H (1978) quienes obtienen la Metodología de medición de insatisfacción, a través, de un cuestionario que se dedica a definir una escala que va de 1 a 5, en donde 1 representa un nivel total de insatisfacción y 5 un nivel total de satisfacción, esta variable reporta un alfa ( $\alpha$ ) de CronBach de 0.9238.

Así mismo y según el mismo método se calcula el nivel de promoción, relación con los compañeros, escala de esfuerzo, escala de recompensa, desequilibrio entre esfuerzo y recompensa, intención de retiro, variables de control (estudios, género, edad, situación económica, tipos de turnos y la antigüedad).

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este apartado, se busca definir los aspectos metodológicos con los que se desarrolla la investigación, entre éstos se indican el tipo de metodología usada, herramientas, técnicas y enfoques que son de utilidad para obtener la información necesaria.

### **2.1 Tipo y enfoque de la investigación**

Esta de investigación, es un estudio descriptivo que busca analizar los factores, variables y causas que originan la rotación del personal, se da a conocer la forma en como éste fenómeno se origina y manifiesta. Según Dankhe (1986) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 385.); en consecuencia y en base a la misma línea de los objetivos específicos de investigación quién busca reducir el impacto de los factores que originan la rotación del personal para lo cual se mide cada una de las variables causantes del problema en cuestión.

En consecuencia, se busca medir de manera independiente las variables y posteriormente se enfoca desde la parte cuantitativa tras la medición de los factores de incidencia mediante la aplicación de un cuestionario determinado por Sashkin y el cuestionario NTP 394 se determina cuáles son los factores que intervienen en la problemática objeto de estudio.

La meta de este tipo de investigación no es meramente recolectar los datos, va mucho más allá, es decir, identifica las variables de estudio y su relación con el problema en general. Para ello se ha visto la necesidad de plantear las variables a ser medidas, son las siguientes:

Factores:

- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Motivación.
- ✓ Higiene

- ✓ Percepción del sueldo o salario
- ✓ Percepción del desarrollo de carrera.
- ✓ Satisfacción de las necesidades.

Se considera únicamente el uso de la población total, se investiga el comportamiento y características únicamente de la empresa Ecuatran S.A; con un total de 180 empleados por ende no existe la necesidad de obtener una muestra, por lo que las herramientas de recolección de información se aplicarán a la totalidad de los empleados de la organización.

Se hace uso de la modalidad de campo, dado que las encuestas planteadas se aplican directamente a los empleados de la organización, a fin de obtener información de fuentes directas y en tiempo real con el afán de que dicha información obtenida sea cuantificada y analizada estadísticamente para que a partir de allí se puedan plantear estrategias que ataquen directamente a las variables.

Se hace también uso de fuentes primarias mismas que se derivan de los datos obtenidos en base a las encuestas realizadas a los 180 trabajadores de Ecuatran S.A, se denominan fuentes primarias, son datos obtenidos y estudiados por primera vez en la organización.

Por otro lado, se hace también uso de fuentes secundarias, este tipo de datos se originan a partir de fuentes primarias, es decir, la información se deriva a partir de otras investigaciones realizadas con anterioridad y que han sido publicadas por diferentes autores. Asimismo, las fuentes secundarias se obtuvieron en base a libros y artículos indexados que han investigado sobre rotación del personal y manejo de recursos humanos.

### **Instrumentos de recolección de información**

Existen varias investigaciones de autores reconocidos que proponen una serie de instrumentos que logran recabar la información necesaria. Como se analiza en el marco teórico, en la sección de metodologías investigadas por autores se analiza y llega a la conclusión de plantear un esquema de cuestionario, resultado de la

combinación de cada uno de los modelos propuestos por Maslow y Sashkin quienes proponen un modelo de encuesta para medir el nivel de Motivación que poseen los colaboradores y por otro lado se hace uso también del cuestionario NTP 394, que es utilizado para medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

En este sentido el primer cuestionario se lo realiza en base a la pirámide de Maslow en orden al cumplimiento de las necesidades que tiene el ser humano, y el segundo cuestionario se lo realiza en base a los factores que propone Herzberg en orden a los factores motivacionales y de higiene.

## **2.2 Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico**

La gestión por motivación tiene tres claves. **Maslow** propone la primera: la comprensión de las categorías de motivaciones (o necesidades) basadas en su teoría. La mejor forma de explorar este campo es estudiar las propias motivaciones, mediante el Cuestionario MbM.

El cuestionario MbM Gestión por Motivación es resuelta en dos grupos, el primer grupo es conformado por los colaboradores que laboran en el área de ensamblaje, bobinado, núcleos y pintura, entre otras actividades manufactures; este primer grupo es denominado “planta”. Por otro lado también el instrumento es ejecutado por el grupo de colaboradores que laboran en la parte administrativa de la organización, a éstos últimos los llamamos “administrativos”. En total se ejecutan 180 encuestas divididas en 121 colaboradores de planta y 59 colaboradores de la parte administrativa.

Este cuestionario mantiene su propio método de interpretación y calificación de datos y busca reflejar lo que cada colaborador piensa o siente acerca de su trabajo y vida personal, en este caso lo hemos enfocado a la vida laboral y está diseñado para entender qué importancia tiene cada nivel de necesidad en su vida personal, más no se traduce en resultados de lo correcto o incorrecto que la organización realiza.

Por consiguiente es importante tener en cuenta que el análisis de resultados se dará a través de la calificación de cada una de las respuestas, a continuación se analiza como el autor propone la calificación de cada respuesta dividida en 20 preguntas, mismas que se agrupan según cada nivel de la pirámide de la motivación de Maslow:

**Tabla 3- CALIFICACIÓN CUESTIONARIO MbM- Maslow**

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			
<b>Necesidades de protección y seguridad</b>	<b>Necesidades sociales y de pertenencia</b>	<b>Necesidades de autoestima</b>	<b>Necesidades de autorrealización</b>

La interpretación de las puntuaciones se realiza según el rango propuesto por el autor, cada una de las 4 escalas de necesidades tienen un mínimo de 5 puntos hasta los 25 puntos. Las puntuaciones muy altas, es decir de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el colaborador; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.

Se realiza la interpretación gráfica después de haber obtenido la información de cada uno de los colaboradores, es importante mencionar que la información que

proporciona este cuestionario es importante, se obtienen las variables que son importantes para los colaboradores de Ecuatran S.A. mismas a las que se presta atención para proporcionar alternativas de mejora en base a sus preferencias según la escala de necesidades.

## RESULTADOS PLANTA

**Tabla 4 Resultados cuestionario MbM Maslow PLANTA**

FRECUENCIA RESUPUESTAS CUESTIONARIO MBM PLANTA							
NECESIDAD	PREGUNTA	C	B	P	S	N	TOTAL
Autoestima	P3	58	34	9	13	7	121
Autoestima	P7	48	20	33	13	7	121
Autoestima	P11	69	27	18	5	2	121
Autoestima	P15	55	31	21	7	7	121
Autoestima	P19	53	45	21	-	2	121
Autorealización	P4	87	18	14	2	-	121
Autorealización	P8	69	36	4	7	5	121
Autorealización	P12	7	13	21	11	69	121
Autorealización	P16	73	36	5	2	5	121
Autorealización	P20	37	40	26	9	9	121
Protección y Seguridad	P1	96	16	5	2	2	121
Protección y Seguridad	P5	25	20	11	4	61	121
Protección y Seguridad	P9	56	25	27	4	9	121
Protección y Seguridad	P13	69	29	21	-	2	121
Protección y Seguridad	P17	50	40	24	7	-	121
Sociales y Pertenencia	P2	44	25	23	11	18	121
Sociales y Pertenencia	P6	12	25	33	22	29	121
Sociales y Pertenencia	P10	20	52	31	7	11	121
Sociales y Pertenencia	P14	34	49	27	4	7	121
Sociales y Pertenencia	P18	76	26	17	2	-	121

*Fuente: Elaboración Propia*

Resumen calificaciones por pregunta y necesidad del área de planta.

**Tabla 5 Resultados Autoestima (Planta)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
Autoestima	P3	4.02
Autoestima	P7	3.74
Autoestima	P11	4.29
Autoestima	P15	3.99
Autoestima	P19	4.21
<b>MUY ALTO</b>		<b>20</b>

*Fuente: Elaboración Propia* La encuesta arroja que la necesidad de *autoestima* para los trabajadores de planta tiene un puntaje de 20 puntos, es éste muy alto, mismo que refiere que los trabajadores tienen la necesidad de ser elogiados por

sus directivos gracias a la consecución de objetivos y desempeño laboral, para esto se toma en cuenta la posibilidad de diseñar los puestos de trabajo de tal manera que los empleados sientan que su esfuerzo da como resultado la satisfacción de sus jefes y directivos, de manera que se asegura la conexión entre su esfuerzo y sus logros laborales.

**Tabla 6 Resultado Autorealización (Planta)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Autorealización</i>	P4	4.57
<i>Autorealización</i>	P8	4.30
<i>Autorealización</i>	P12	4.01
<i>Autorealización</i>	P16	4.40
<i>Autorealización</i>	P20	2.28
<b>MUY ALTO</b>		<b>20</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Por otro lado la necesidad de *autorrealización* también tiene el puntaje de muy alto para el área de planta, esta necesidad demuestra el nivel superior de motivación es decir que los empleados necesitan sentir que en su puesto laboral tienen un reto por cumplir, que es cambiante y dinámico.

Los empleados sienten que actualmente no solo hacen uso de sus destrezas actuales sino que también tienen la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos. El resultado en el puntaje demuestra que es muy importante para ellos que se cumpla con dichos requerimientos.

**Tabla 7 Resultado Protección y Seguridad (Planta)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Protección y Seguridad</i>	P1	4.67
<i>Protección y Seguridad</i>	P5	3.46
<i>Protección y Seguridad</i>	P9	3.95
<i>Protección y Seguridad</i>	P13	4.35
<i>Protección y Seguridad</i>	P17	4.10
<b>MUY ALTO</b>		<b>21</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En este punto, tenemos dos puntajes de las primeras necesidades de la pirámide de Maslow, como primer puntaje es la necesidad de Protección y Seguridad, con un puntaje de 21, éste es muy alto, refiriéndose a que los trabajadores de planta sienten como principal prioridad que se cumpla con sus necesidades económicas y el poder tener un nivel de vida confortable en base a sus ganancias económicas laborales, seguido también de los beneficios que la empresa les entrega como la alimentación, asistencia sanitaria para el trabajador y su familia, educación y transporte. Por ello se recalca que el sueldo no es el único factor que eleva la motivación del trabajador sino que también beneficios extras que recompensan dicha necesidad.

**Tabla 8 Resultado Sociales y Pertenencia (Planta)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P2	2.45
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P6	2.74
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P10	2.48
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P14	3.82
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P18	4.45
<b>ALTO</b>		<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En cuanto a la necesidad social y de pertenencia los trabajadores de planta le dan cierto grado de importancia pero no es el puntaje más alto, por lo que demuestran que para ellos el hecho de mantener relaciones sociales duraderas no tiene un grado de peso alto en su motivación.

A continuación se demuestra el resumen de cada necesidad ponderada según los cálculos propuestos por el autor:

**Tabla 9 Resumen Total Resultados (Planta)**

NECESIDADES	PUNTUACION	IMPORTANCIA
<b>Autoestima</b>	20	MUY ALTO
<b>Autorealización</b>	20	MUY ALTO
<b>Protección y Seguridad</b>	21	MUY ALTO
<b>Sociales y Pertenencia</b>	16	ALTO

*Fuente: Elaboración Propia*

En este punto, se observa que las necesidades de protección y seguridad, autoestima y autorrealización son las más importantes de satisfacer para los colaboradores de planta, lo que se traduce en que los directivos de la organización dan más importancia a las estrategias que logran satisfacer las tres necesidades mencionadas, el factor de peso es clave, a través de ciertas preguntas se analiza qué es lo que el colaborador espera y qué es lo que quisiera obtener.

## RESULTADOS ADMINISTRATIVOS

**Tabla 10 Resultados cuestionario MbM Maslow ADMINISTRATIVOS**

FRECUENCIA RESUPUESTAS CUESTIONARIO MBM ADMINISTRATIVOS							
NECESIDAD	PREGUNTA	C	B	P	S	N	TOTAL
Autoestima	P3	22	15	14	3	5	59
Autoestima	P7	8	15	19	14	3	59
Autoestima	P11	31	17	8	3	-	59
Autoestima	P15	25	18	12	4	-	59
Autoestima	P19	29	26	4	-	-	59
Autorealización	P4	37	17	5	-	-	59
Autorealización	P8	31	23	3	2	-	59
Autorealización	P12	2	2	5	5	45	59
Autorealización	P16	31	22	6	-	-	59
Autorealización	P20	6	4	16	25	8	59
Protección y Seguridad	P1	27	21	8	3	-	59
Protección y Seguridad	P5	2	14	9	11	23	59
Protección y Seguridad	P9	27	15	12	5	-	59
Protección y Seguridad	P13	34	11	8	3	3	59
Protección y Seguridad	P17	12	23	18	-	6	59
Sociales y Pertenencia	P2	18	11	23	5	2	59
Sociales y Pertenencia	P6	2	9	17	19	12	59
Sociales y Pertenencia	P10	9	20	20	5	5	59
Sociales y Pertenencia	P14	19	26	14	-	-	59
Sociales y Pertenencia	P18	37	20	2	-	-	59

*Fuente: Elaboración Propia*

*Resumen calificaciones por pregunta y necesidad del área de administrativa.*

**Tabla 11 Resultados Autoestima (Administrativos)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Autoestima</i>	P3	3.78
<i>Autoestima</i>	P7	3.19
<i>Autoestima</i>	P11	4.29
<i>Autoestima</i>	P15	4.08
<i>Autoestima</i>	P19	4.42
<b>MUY ALTO</b>		<b>20</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En cuanto a las necesidades de *autoestima*, los trabajadores administrativos le dan un valor muy alto de importancia, por lo que los directivos centran sus esfuerzos en satisfacer estas necesidades; y, elevar su motivación a través de la creación de metas y objetivos claros, en donde, el trabajador pueda apreciar sus resultados frutos de sus esfuerzo y tenacidad constante, de esta manera el trabajador percibe su puesto de trabajo, como importante en la organización y siente que las tareas que realiza son indispensables para el buen funcionamiento del negocio.

**Tabla 12 Resultado Autorealización (Administrativos)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Autorealización</i>	P4	4.54
<i>Autorealización</i>	P8	4.41
<i>Autorealización</i>	P12	4.51
<i>Autorealización</i>	P16	4.42
<i>Autorealización</i>	P20	3.42
<b>MUY ALTO</b>		<b>21</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

La necesidad de autorrealización ocupa el puesto más alto en la pirámide, misma a la que los trabajadores administrativos le han otorgado un puntaje muy alto, lo que representa que para ellos el hecho de que la organización les dé la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, de tener capacitaciones constantes, cursos y talleres les hace sentir importantes y necesarios, crean un sentido de pertenencia y con ello el sentido de compromiso con la empresa que

les ha otorgado a manos llenas herramientas para la consecución de nuevos objetivos y metas laborales.

**Tabla 13 Resultado Protección y Seguridad (Administrativos)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Protección y Seguridad</i>	P1	4.22
<i>Protección y Seguridad</i>	P5	3.66
<i>Protección y Seguridad</i>	P9	4.08
<i>Protección y Seguridad</i>	P13	4.19
<i>Protección y Seguridad</i>	P17	3.59
<b>MUY ALTO</b>		<b>20</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En cuanto a las necesidades de protección y seguridad al igual que los trabajadores de planta, lo administrativos han asignado un puntaje muy alto, obtuvimos como resultado la importancia que tiene el motivar a los trabajadores a través de reconocimientos monetarios y beneficios como la alimentación, salud, transporte para ellos y sus familiares.

**Tabla 14 Resultado Sociales y Pertenencia (Administrativos)**

NECESIDAD	PREGUNTA	CALIFICACION INDIVIDUAL
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P2	2.36
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P6	2.49
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P10	2.61
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P14	4.08
<i>Sociales y Pertenencia</i>	P18	4.59
<b>ALTO</b>		<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En cuanto a la necesidad social y de pertenencia los trabajadores de planta le dan cierto grado de importancia pero no es el puntaje más alto, por lo que demuestran que para ellos el hecho de mantener relaciones sociales duraderas no tiene un grado de peso alto en su motivación.

A continuación, se demuestra el resumen de cada necesidad ponderada según los cálculos propuestos por el autor:

**Tabla 15 Resumen Total Resultados (Administrativos)**

NECESIDADES	PUNTUACION	IMPORTANCIA
Autoestima	20	MUY ALTO
Autorealización	21	MUY ALTO
Protección y Seguridad	20	MUY ALTO
Sociales y Pertenencia	16	ALTO

*Fuente: Elaboración Propia*

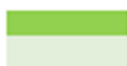
**Interpretación:** En este punto se observa que las necesidades de protección y seguridad, autoestima y autorrealización son las más importantes de satisfacer para los colaboradores administrativos, lo que se traduce en que los directivos de la organización demuestran más importancia a las estrategias que logran satisfacer las tres necesidades mencionadas, el factor de peso es clave, a través de ciertas preguntas se analiza qué es lo que el colaborador espera y qué es lo que quisiera obtener.

## APLICACIÓN CUESTIONARIO NTP 394

### RESULTADOS PALNTA

Tabla 16 Resultados NTP 394 (Planta )

	RESULTADOS PORCENTUALES PLANTA						Total
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
1. Condiciones físicas de tu trabajo	13%	3%	21%	25%	36%	2%	100%
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo	4%	10%	15%	24%	37%	10%	100%
3. Relación con tus compañeros de trabajo	12%	33%	26%	12%	12%	6%	100%
4. Reconocimientos que obtienes por el trabajo bien	10%	34%	28%	17%	7%	3%	100%
5. Relación con tu superior inmediato	6%	19%	32%	28%	9%	6%	100%
6. Responsabilidades que se te han asignado	4%	1%	10%	21%	40%	24%	100%
7. Creer que el salario es adecuado	15%	34%	17%	21%	10%	3%	100%
8. Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades	4%	9%	44%	27%	12%	4%	100%
9. Relación entre la dirección y los trabajadores de tu	7%	6%	23%	22%	30%	12%	100%
10. Tus posibilidades de promocionar	6%	10%	36%	17%	26%	6%	100%
11. Modo en que tu empresa está gestionada	4%	6%	28%	26%	26%	9%	100%
12. Atención que se presta a las sugerencias que haces	4%	15%	23%	23%	31%	4%	100%
13. Adecuado horario de trabajo	4%	23%	40%	19%	10%	4%	100%
14. Variedad de tareas que realizas en tu trabajo	2%	28%	40%	21%	7%	2%	100%
15. Estabilidad en el empleo	3%	35%	31%	21%	9%	2%	100%



Primera Variable con mayor frecuencia

Segunda Variable con mayor frecuencia

*Fuente: Elaboración Propia*

Luego de haber realizado una encuesta denominada CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL: ESCALA GENERAL DE SATISFACCION a la totalidad del personal de **PLANTA** de la empresa **ECUATRAN S.A.**, mismos que son una población de 121 trabajadores se han obtenido los siguientes resultados:

### **1. Condiciones físicas de tu trabajo**

El 36% de los trabajadores se encuentran a satisfechos con su lugar físico de trabajo y un 25% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 61% entre estas 2 variables y arroja un resultado en el cual la organización no proporciona prioridad en solucionar dicho punto.

### **2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo**

El 37% de los trabajadores se sienten satisfechos con la libertad de elegir su propio método de trabajo y un 24% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 61% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización no está cometida poner prioridad en solucionar dicho punto.

### **3. Relación con tus compañeros de trabajo**

El 33% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo y un 26% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 59% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización genera propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

### **4. Reconocimientos que obtienes por el trabajo bien hecho**

El 34% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho y un 28% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 62% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **5. Relación con tu superior inmediato**

El 32% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con la relación con su superior inmediato y un 28% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 60% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **6. Responsabilidades que se te han asignado**

El 40% de los trabajadores se sienten satisfechos con las responsabilidades que se les han asignado y un 24% se encuentran muy satisfechos, suma así un 64% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización no se encuentra cometida en solucionar dicho punto.

## **7. Creer que el salario es adecuado**

El 34% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con el salario recibido mensualmente y un 17% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 51% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **8. Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades**

El 44% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con la posibilidad que les brinda la organización de utilizar al máximo sus capacidades y un 27% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 71% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **9. Relación entre la dirección y los trabajadores de tu empresa**

El 30% de los trabajadores se sienten satisfechos con la relación entre la dirección y los trabajadores y un 23% no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

#### **10. Tus posibilidades de promocionar**

El 36% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con las posibilidades de promoción y un 26% se sienten satisfechos, suma así un 62% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

#### **11. Modo en que tu empresa está gestionada**

El 28% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con el modo en que la empresa está gestionada y un 26% se sienten moderadamente satisfechos, suma así un 54% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

#### **12. Atención que se presta a las sugerencias que haces**

El 31% de los trabajadores se encuentran satisfechos con la atención que la organización presta a las sugerencias prestadas y un 23% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 54% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización no se encuentra comprometida en poner prioridad al solucionar dicho punto.

### **13. Adecuado horario de trabajo**

El 40% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con el horario de trabajo y un 23% se encuentran insatisfechos, suma así un 63% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida a generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

### **14. Variedad de tareas que realizas en tu trabajo**

El 40% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con la variedad de tareas que realizan en su trabajo y un 28% se encuentran insatisfechos, suma así un 68% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida a generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

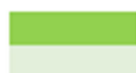
### **15. Estabilidad en el empleo**

El 35% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con la estabilidad que sienten en su empleo y un 31% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 66% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## RESULTADOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 17 Resultados NTP 394 (Administrativos)

	RESULTADOS PORCENTUALES ADMINISTRATIVOS						Total
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
1. Condiciones físicas de tu trabajo	3%	8%	24%	27%	32%	5%	100%
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo	2%	24%	36%	25%	12%	2%	100%
3. Relación con tus compañeros de trabajo	2%	32%	27%	20%	14%	5%	100%
4. Reconocimientos que obtienes por el trabajo bien hecho	2%	39%	24%	20%	12%	3%	100%
5. Relación con tu superior inmediato	0%	25%	29%	31%	10%	5%	100%
6. Responsabilidades que se te han asignado	2%	15%	31%	29%	15%	8%	100%
7. Creer que el salario es adecuado	11%	39%	26%	13%	8%	2%	100%
8. Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades	3%	10%	31%	32%	15%	8%	100%
9. Relación entre la dirección y los trabajadores de tu empresa	12%	20%	29%	17%	15%	7%	100%
10. Tus posibilidades de promocionar	7%	32%	24%	22%	10%	5%	100%
11. Modo en que tu empresa está gestionada	7%	15%	31%	24%	19%	5%	100%
12. Atención que se presta a las sugerencias que haces	2%	5%	29%	32%	27%	5%	100%
13. Adecuado horario de trabajo	3%	36%	31%	15%	12%	3%	100%
14. Variedad de tareas que realizas en tu trabajo	5%	22%	32%	25%	10%	5%	100%
15. Estabilidad en el empleo	7%	29%	27%	24%	10%	3%	100%


 Primera Variable con mayor frecuencia  
 Segunda Variable con mayor frecuencia

*Fuente: Elaboración Propia*

Luego de haber realizado una encuesta denominada CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL: ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN a la totalidad del personal **ADMINISTRATIVO** de la empresa **ECUATRAN S.A.**, mismos que son una población de 121 trabajadores se han obtenido los

siguientes resultados:

### **1. Condiciones físicas del trabajo**

El 32% de los trabajadores se encuentran a satisfechos con su lugar físico de trabajo y un 27% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 59% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización no se encuentra cometida en poner prioridad en solucionar dicho punto.

### **2. Libertad para elegir el método de trabajo**

El 36% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos con la libertad de elegir su propio método de trabajo y un 25% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 61% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

### **3. Relación con los compañeros de trabajo**

El 32% de los trabajadores se encuentran insatisfechos, con la relación con sus compañeros de trabajo y un 27% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 59% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

### **4. Reconocimientos obtenidos por el trabajo bien hecho**

El 39% de los trabajadores se encuentran insatisfechos, con el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho y un 24% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 63% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **5. Relación con el superior inmediato**

El 31% de los trabajadores se sienten moderadamente satisfechos, con la relación con su superior inmediato y un 29% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 60% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **6. Responsabilidades que se han asignado**

El 31% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, con las responsabilidades que se les han asignado y un 29% se sienten moderadamente satisfechos, suma así un 60% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **7. Creer que el salario es adecuado**

El 39% de los trabajadores se encuentran insatisfechos, con el salario recibido mensualmente y un 26% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 65% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **8. Posibilidad de utilizar al máximo las capacidades**

El 32% de los trabajadores se sienten moderadamente satisfechos, con la posibilidad que les brinda la organización de utilizar al máximo sus capacidades y un 31% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 63% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra comprometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **9. Relación entre la dirección y los trabajadores de la empresa**

El 29% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, con la relación entre la dirección y los trabajadores y un 20% se sienten insatisfechos, suma así un 49% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **10. Posibilidades de promocionar**

El 32% de los trabajadores se sienten insatisfechos, con las posibilidades de promoción y un 24% se encuentran en un punto en el cual no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 56% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **11. Modo en que la empresa está gestionada**

El 31% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, con el modo en que la empresa está gestionada y un 24% se sienten moderadamente satisfechos, suma así un 54% entre estas 2 variables arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

## **12. Atención que se presta a las sugerencias**

El 32% de los trabajadores se encuentran moderadamente satisfechos, con la atención que la organización presta a las sugerencias prestadas y un 27% se encuentran satisfechos, suma así un 59% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización no se encuentra cometida en poner prioridad en solucionar dicho punto.

### **13. Adecuado horario de trabajo**

El 36% de los trabajadores se sienten insatisfechos, con el horario de trabajo y un 31% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 67% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

### **14. Variedad de tareas que realizar en el trabajo**

El 32% de los trabajadores no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, con la variedad de tareas que realizan en su trabajo y un 25% se encuentran moderadamente satisfechos, suma así un 57% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad dos.

### **15. Estabilidad en el empleo**

El 29% de los trabajadores se encuentran insatisfechos, con la estabilidad que sienten en su empleo y un 27% se encuentran en un punto en el que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, suma así un 56% entre estas 2 variables, arroja un resultado en el cual la organización se encuentra cometida en generar propuestas para mejorar este indicador como prioridad uno.

## **2.3 Diseño metodológico de estrategias direccionadas a la reducción del impacto de los factores que originan la rotación del personal en Ecuatran.**

Una vez concluida la recopilación y análisis de información, se obtiene que los factores con mayor valoración para los empleados de Ecuatran S.A. y que inciden en la decisión de abandonar el puesto de trabajo se resumen en los siguientes:

**Tabla 18 Estrategias según Resultados NTP 394**

		PORCENTAJE DE PERSONAS INSATISFECHAS		ESTRATEGIA A UTILIZAR		PERIODICIDAD	
N	VARIABLES CON MAYOR FRECUENCIA	ADMINISTRACIÓN	PLANTA	ADMINISTRACIÓN	PLANTA	ADMINISTRACIÓN	PLANTA
P3	Relación con tus compañeros de trabajo	32%	33%	Team Building	Team Building	2 veces al año	2 veces al año
P4	Recomocimientos que obienes por el trabajo	39%	34%	Plan de Incentivos	Plan de Incentivos	PERMANENTE	PERMANENTE
P7	Crear que el salario es adecuado	39%	34%	Plan de Compensaciones	Plan de Compensaciones	PERMANENTE	PERMANENTE
P8	al máximo las capacidades	NA	44%	NA	Plan de Incentivos	NA	3 veces al año
P10	Posibilidades de promocionar	32%	NA	Desarrollo de carrera	NA	1 vez al año	NA
P15	Estabilidad en el empleo	29%	35%	Plan de Compensaciones	Plan de Compensaciones	PERMANENTE	PERMANENTE

*Fuente: Elaboración Propia*

Llegado a este punto y en base a los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, se dan soluciones a los factores que originan el alto índice de rotación del personal en Ecuatran, a través, de la implementación de estrategias mismas, que son analizadas en la tabla previa.

Se han decidido tomar en cuenta dichas estrategias, como se observa en el marco teórico han sido implementadas por varias organizaciones a nivel mundial y han comprobado y validado su efectividad.

Primero, en relación al puntaje de la necesidad de autorrealización y al resultado de la posibilidad de utilizar al máximo las capacidades de los colaboradores, se propone un plan anual de capacitación por departamentos, en donde se planifique estratégicamente los distintos tipos de cursos y se designen equitativamente los empleados, este plan es aprobado en la planeación estratégica anual de la empresa, con el fin de evaluar la necesidad y beneficio por departamento.

Según la misma línea, se propone también la implementación de un plan de incentivos, mismo que atacaría a dos de los factores con más alto puntaje de insatisfacción. De igual manera como se observa en el marco teórico el plan de incentivos ha sido evaluado por varias organizaciones e implementado con resultados positivos, en este caso el plan que se implementa es direccionado al incremento de la motivación del recurso humano.

Este plan se lo realiza al separar el personal de planta y al administrativo, a través, de la implementación de plan de capacitaciones anual, fichas de felicitaciones, e incentivos no monetarios, se ataca a la motivación intrínseca. De la misma manera se analiza la posibilidad de implementar incentivos monetarios en base al cumplimiento de objetivos y la evaluación continua de productividad.

En cuanto a las estrategias motivacionales, para mejorar las relaciones interpersonales se toma las actividades del *team building* como estrategia motivacional. Propuesto por varios autores analizados en el marco teórico se concluye que es indispensable mejorar dicho factor a través de actividades extra empresariales que permitan conocer a cada colaborador.



En el siguiente recuadro incluir la planificación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

ESTIMADO DE CAPACITACIÓN							
Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		

\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

 <b>ECUATRAN.</b>	<b>FORMATO DE EVALUACION DE CAPACITACIÓN</b> ECUATRAN S.A.	Código: RRHH
		Fecha: 23/05/2019
		Capacitación No. 1
		Hoja 1 de 1

**Objetivo:** El presente tiene por objetivo la evaluación de el programa de capacitación al cual asistió.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>Nombre de la capacitación:</b>	
<b>Nombres y Apellidos completos:</b>	<b>CARGO:</b>

**PUNTAJE O CALIFICACION**

Completamente De Acuerdo: 5      De acuerdo :4      Medianamente de Acuerdo : 3      En Desacuerdo: 2      Completamente en Desacuerdo : 1

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
El objetivo de la capacitación me servirá para mejorar mi rendimiento laboral					
El contenido del tema de la capacitación cumplió con mis expectativas					
Me gustaría profundizar más en los temas que se trataron en la capacitación					
El apoyo didáctico utilizado permitió un mejor entendimiento de lo expuesto					
Las condiciones en donde recibí la capacitación fueron ideales					
Hubieron puntos que se trataron de los que no tenía pleno conocimiento					
El Capacitador se mostró profesional y estudiado					
Siento que la capacitación reforzó mis conocimientos en mi área de trabajo					

<b>Sugerencias:</b>	
---------------------	--

<b>¿Le gustaría Participar en más cursos de capacitación? (Explique en qué temas )</b>	
--	--

\_\_\_\_\_  
Capacitado

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

## PLAN DE CAPACITACIÓN 2020

### DEPARTAMENTO: PLANTA DE PRODUCCIÓN

	<b>FORMATO ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>		Código: RRHH	
	ECUATRAN S.A.		Fecha: 30/07/2019	
			Planeación estratégica	
			Hoja	1 de 1

**Objetivo:** El presente tiene por objetivo la planeación de capacitaciones para cada departamento de la Organización, se asignarán asistentes equitativamente según la posible disponibilidad.

**Nota:** Es importante tener claro que este plan es modificable según los requerimientos que se susciten, el presente sirve de guía para la planificación.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	PLANTA		
<b>Nombre del encargado de gestionar la planeación:</b>	EDISSON GORDILLO, SUPERVISOR DE PLANTA		
<b>ANEXOS:</b> (favor colocar una X en donde corresponda)	<b>HORARIO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>LISTADO ASISTENTES</b>
	X		X

ANÁLISIS DE NECESIDADES	PRIORIDAD ( 1 bajo 5 muy alto)
Mejora en el proceso de bobinado, dada la cantidad de reprocesos presentados en el último trimestre	5
Soldadura: QAQC de soldadura es decir, quality control y q	3
Conexiones: Conexiones de tableros electricos	4
Pintura y terminados: Proceso para reducir desperdicios y reprocesos	2
Metal Mecánica: Uso y mantenimiento de los sistemas hidráulicos	3
Operación de Maquinaria: Flow, en el proceso de flow cut para reducir desperdicios	4

En el siguiente recuadro incluir la planificación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

ESTIMADO DE CAPACITACIÓN							
Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada (Año 2020)	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		
CURSO DE BOBINADO Y MANTENIMIENTO DE MOTORES ELÉCTRICOS DE BOBINADO Y MANTENIMIENTO DE MOTORES ELÉCTRICOS	5	16 y 17 de Enero	8 am a 6pm.	X	-	140 por asistente	CENTRO NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CURSO QA- QC EN SOLDADURA Aseguramiento y Control de Calidad	6	05, 06 y 07 de Junio	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábado y domingo de		X	200 por asistente	Institución: Abkrea Capacitador: Ing. Carlos Naranjo (Instructor CIMEPI)
CONTROL INDUSTRIAL + AUTOMATIZACIÓN DE MOTORES + CORRECCIÓN DEL FACTOR DE POTENCIA.	3	16 y 17 de Julio	Libre de elección según disponibilidad		x	150 por asistente	Institución: Amatic Certificado de Asistencia, Destreza y Eficiencia. "ADEF"
APLICACIONES INDUSTRIALES, EN ESTRUCTURAS MECÁNICAS	4	7 de Agosto	Intensivo: de 8 am a 19:30 pm	x		80 por persona	Organizador: Pinturas Cóndor Encargado: Marco Pozo
Hidráulica Industrial	1	16 de Octubre	08:00 - 17:00		X	450	Institución: Catein- Capacitación técnica industrial y empresarial.
Capacitación en el uso del equipo	15	11, 12, 13 y 14 de Noviembre	08:30 a 17:30 Intensivo	x		4000 en gastos totales del curso	Institución internacional: Russell Mineral Equipment

\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

## PLAN DE CAPACITACIÓN 2020

### DEPARTAMENTO: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

	<b>FORMATO ANUAL DE CAPACITACIÓN</b> ECUATRAN S.A.	Código: RRHH	
		Fecha: 30/07/2019	
		Planeación estratégica	
		Hoja	1 de 1

**Objetivo:** El presente tiene por objetivo la planeación de capacitaciones para cada departamento de la Organización, se asignarán asistentes equitativamente según la posible disponibilidad.

**Nota:** Es importante tener claro que este plan es modificable según los requerimientos que se susciten, el presente sirve de guía para la planificación.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	Seguridad y Salud Ocupacional		
<b>Nombre del encargado de gestionar la planeación:</b>	Andrés Garcés, Líder del departamento de seguridad y salud ocupacional		
<b>ANEXOS:</b> (favor colocar una X en donde corresponda)	<b>HORARIO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>LISTADO ASISTENTES</b>
	X		X

ANÁLISIS DE NECESIDADES	PRIORIDAD ( 1 bajo 5 muy alto)
Identificación de peligros y evaluación de riesgos, accidentes e incidentes	4
Ergonomía en el trabajo	5
Manipulación de cargas	4

En el siguiente recuadro incluir la planificación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

ESTIMADO DE CAPACITACIÓN							
Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		
Prevención de Riesgos Laborales	1	6 y 7 de febrero	9:00 am - 4:30pm		x	200	Institución: RECAI Curso aprobado y registrado por la SETEC de Ecuador y avalado por el CUE de España
Ergonomía en el trabajo	2	Libre según disponibilidad	Intensivo: 1 y 2 - 8 y 9 - 15 y 16 - 22 y 23 de Marzo		x	240 por persona	SBS Consulting
Prevención de lesiones en el manejo de cargas	1	20 de junio	de 11:00 am a 3:00 pm		x	40	ISBL- Instituto de seguridad y bienestar laboral


\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

## PLAN DE CAPACITACIÓN 2020

### DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS RR.HH.

 <b>ECUATRAN.</b>	<b>FORMATO ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>	Código: RRHH	
	ECUATRAN S.A.	Fecha: 30/07/2019	
		Planeación estratégica	
		Hoja	1 de 1

<b>Objetivo:</b> El presente tiene por objetivo la planeación de capacitaciones para cada departamento de la Organización, se asignarán asistentes equitativamente según la posible disponibilidad.
<b>Nota:</b> Es importante tener claro que este plan es modificable según los requerimientos que se susciten, el presente sirve de guía para la planificación.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	RRHH						
<b>Nombre del encargado de gestionar la planeación:</b>	Verónica Salazar						
<b>ANEXOS:</b> (favor colocar una X en donde corresponda)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">HORARIO</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">PRESUPUESTO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">LISTADO ASISTENTES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	HORARIO	PRESUPUESTO	LISTADO ASISTENTES	X		X
HORARIO	PRESUPUESTO	LISTADO ASISTENTES					
X		X					

ANÁLISIS DE NECESIDADES	PRIORIDAD ( 1 bajo 5 muy alto)
Código del Trabajo	5
Reclutamiento de Personal	4
Competencias de Personal	5

En el siguiente recuadro incluir la planificación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

ESTIMADO DE CAPACITACIÓN							
Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada (2020)	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		
Código del Trabajo	1	17 de Enero	08:00 - 17:00		x	\$ 125.00	Escuela Politécnica Nacional
Curso de Estrategias de Reclutamiento y Selección de Personal	1	19 y 20 de Marzo	08:00 - 15:00		x	\$ 200.00	PWC
Curso de Evaluación y Reforzamiento de Competencias	1	28 y 29 de Agosto	08:00 - 16:30		x	\$ 245.00	CEFE


\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

## PLAN DE CAPACITACIÓN 2020

### DEPARTAMENTO: BODEGA

	<b>FORMATO ANUAL DE CAPACITACIÓN</b> ECUATRAN S.A.	Código: RRHH	
		Fecha: 30/07/2019	
		Planeación estratégica	
		Hoja	1 de 1

**Objetivo:** El presente tiene por objetivo la planeación de capacitaciones para cada departamento de la Organización, se asignarán asistentes equitativamente según la posible disponibilidad.

**Nota:** Es importante tener claro que este plan es modificable según los requerimientos que se susciten, el presente sirve de guía para la planificación.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMPRAS - BODEGA		
<b>Nombre del encargado de gestionar la planeación:</b>	Ricardo Sarabia Líder de Bodega y Compras		
<b>ANEXOS:</b> (favor colocar una X en donde corresponda)	<b>HORARIO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>LISTADO ASISTENTES</b>
	X		X

ANÁLISIS DE NECESIDADES	PRIORIDAD (1 bajo 5 muy alto)
Manejo Eficiente de Bodegas	5
Negociación y Relaciones Con proveedores	4
Excel Intermedio	4

En el siguiente recuadro incluir la planeación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

ESTIMADO DE CAPACITACIÓN							
Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada (2020)	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		
Certificación Internacional: Manejo de Bodegas y Control de Inventarios	2	18, 19 y 20 de Junio	17:00 - 21:00		x	\$ 220.00	SBS Consulting
Curso de Técnicas de Negociación Efectiva	2	6 de Marzo	08:00 - 18:00		x	\$ 185.00	CETEC
Excel Completo	4	6, 7, 8, 9 y 10 de Abril	17:00 - 22:00		x	\$ 200.00	CETEC


\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

## PLAN DE CAPACITACIÓN 2020

### DEPARTAMENTO: FINANCIERO

	<b>FORMATO ANUAL DE CAPACITACIÓN</b> ECUATRAN S.A.	Código: RRHH	
		Fecha: 30/07/2019	
		Planeación estratégica	
		Hoja	1 de 1

**Objetivo:** El presente tiene por objetivo la planeación de capacitaciones para cada departamento de la Organización, se asignarán asistentes equitativamente según la posible disponibilidad.

**Nota:** Es importante tener claro que este plan es modificable según los requerimientos que se susciten, el presente sirve de guía para la planificación.

<b>DEPARTAMENTO:</b>	DEPARTAMENTO FINANCIERO		
<b>Nombre del encargado de gestionar la planeación:</b>	RRHH conjuntamente con José Montalvo Sub Gerente General encargado del Área Financiera		
<b>ANEXOS:</b> (favor colocar una X en donde corresponda)	<b>HORARIO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>LISTADO ASISTENTES</b>
	X		X

ANALISIS DE NECESIDADES	PRIORIDAD (1 bajo 5 muy alto)
Normativa Tributaria Vigente en el país	5
Capacitación en Excel Avanzado y Tablas Dinámicas	5
Elaboración y Analisis de Cumplimiento de Presupuestos	5
Capacitación en NIIF Normas Internacionales de Información Financiera	4
Manejo de Bases de Datos y Analisis de la Información	3
Analisis y Proyección de Estados Financieros	3

En el siguiente recuadro incluir la planificación real estimada para el año 2019, junto con la inversión

Nombre capacitación	Número de asistentes	Fecha Planificada (2020)	Horario Planificado	Escoja la opción aplicable		Estimado de la inversión	Nombre del posible Capacitador o Centro de capacitación
				Interna	Externa		
Curso de Actualización Tributaria 2019	3	19 y 20 de Febrero	08:00 - 17:00		x	\$ 170.00	ESPOL
Excel Avanzado y Tablas Dinámicas	3	Sabados 20 de Junio al 18 de Julio	08:00 - 14:00		x	\$ 165.00	Escuela Politécnica Nacional
Seminario Presupuestación y Control	3	8 y 9 de Octubre	08:30 - 16:00		x	\$ 800.00	IDE
Implementación de las NIIF	3	3, 4 y 5 de Junio	18:00 - 21:00		x	\$ 180.00	ESPE Innovativa
Curso de Excel Orientado al Manejo de Base de Datos	3	18, 19 y 20 de Mayo	17:00 - 22:00		x	\$ 230.00	CETEC
Finanzas Para No Financieros	3	15 y 16 de Marzo	08:30 - 16:00		x	\$ 800.00	IDE

\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Este formato se utiliza para cada uno de los departamentos, se toma como referencia la línea de la planeación estratégica de Ecuatran, junto con la visión y misión de la misma, este plan se encuentra encaminado a su cumplimiento; adicionalmente cabe recalcar que cada jefe de área previamente analiza las necesidades observadas día a día; y, las propone en base al uso del primer formato.

**Team Building (Construcción de equipos)**, cada actividad se encuentra direccionada según su nivel de formación y el interés de la organización de fomentar el compañerismo según las actividades que realizan dentro de la organización, por lo que se ha dividido en dos grupos, el primer grupo es llamado “Planta” el cual se encuentra conformado por 100 asistentes. El segundo grupo es llamado “Administrativos” el cual se encuentra conformado por 80 asistentes.

Es importante mencionar que cada actividad se encuentra organizada con un distinto resultado esperado.

## PLAN TEAM BUILDING- CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS 2020

### GRUPO “PLANTA”

<b>ECUATRAN S.A. TEAM BUILDING- CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS</b>			
<b>APROBACION FINANCIERO</b>	SUBGERENTE GENERAL	Firma:	
<b>LIDER RESPONSABLE:</b>	Líder de RR.HH.	Firma:	
<b>FECHA (estimada):</b>	Viernes 21 de Febrero del 2020		
<b>ACTIVIDAD #1:</b>	<b>OBJETIVO:</b>	<b>RECURSOS:</b>	
ONE WORLD (Una Palabra)	Desarrollar aptitudes individuales y grupales buscando ver a través de los ojos de los participantes a la empresa	Asistentes	100 asistentes
		Presupuesto	\$10
		Tiempo	1 hora
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD</b>			
Esta actividad se realiza a través de la formación de grupos de 3 a 4 personas, el equipo debe pensar un conjunto de palabras que definan a la organización, luego de un estimado tiempo lo escriben en papelotes y pasa un representante del grupo a dar la explicación, Luego de todos presentarse el jurado define un ganador			
<b>RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD</b>			
Esta actividad además de fomentar el trabajo en equipo busca obtener respuestas de cómo los colaboradores ven a la organización y lo que sienten de ella. Se podrá analizar las preferencias de los participantes y así detectar a los líderes de cada grupo.			

ACTIVIDAD #2:	OBJETIVO:	RECURSOS:	
Express Meeting ( <i>Mini Citas</i> )	Fomentar el compañerismo y la empatía.	<i>Asistentes</i>	100 asistentes
		<i>Presupuesto</i>	\$10
		<i>Tiempo</i>	1 hora 30 minutos

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
Se divide al grupo en parejas y se realiza una fila, cada pareja tiene 3 minutos para hacer preguntas a su compañero y viceversa, una vez concluidos los tres minutos se cambian las parejas.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD
Esta actividad busca dar a conocer los compañeros más allá del ámbito profesional. Interesarse por su vida y sentir empatía por las demás personas. Con esto se espera aumentar el trabajo en equipo y la colaboración mutua.

ACTIVIDAD #3:	OBJETIVO:	RECURSOS:	
Olimpiadas empresariales	Fomentar el trabajo en equipo, coordinación y liderazgo.	<i>Asistentes</i>	120 asistentes (planta)
		<i>Presupuesto</i>	\$400
		<i>Tiempo</i>	2 horas 20 minutos

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
Esta actividad es muy común, se pueden escoger un grupo de 5 personas en donde se puntuarán los grupos y el ganador tendrá un reconocimiento sea monetario o no monetario. Se realizan alrededor de 8 actividades entre esfuerzo físico e ingenio, en donde los grupos deben trabajar en conjunto para completar las actividades.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD
Responsabilidad con el equipo, honestidad e integridad.

ORDEN DEL DÍA Y HORARIO		
HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8am-8:50am	Entrada de los participantes, bienvenida y repartición de grupos	Lider RR.HH
8:50 am- 9:20am	Repartición de materiales para las actividades	Lider RR.HH
9:30am - 10:30 am	ACTIVIDAD 1: One Word	Lider RR.HH
10:30am- 11:20am	LUNCH	Lider RR.HH
11:30am- 1:00pm	ACTIVIDAD 2 : Express Meeting	Lider RR.HH
1:10pm-2:40pm	ALMUERZO	COCINA
2:40 pm- 3:00pm	RECESO	LIBRE
3:10pm- 6:10pm	Olimpiadas empresariales	Lider RR.HH
6:10pm - 7:00pm	Finalización y Agradecimiento	Lider RR.HH

\_\_\_\_\_  
Aprobación Financiero

\_\_\_\_\_  
Aprobación RR.HH.

\_\_\_\_\_  
GERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

## GRUPO “ADMINISTRATIVOS”

ECUATRAN S.A. TEAM BUILDING- CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS			
APROBACION FINANCIERO	SUBGERENTE GENERAL	Firma:	
LIDER RESPONSABLE:	Líder de RR.HH.	Firma:	
FECHA (estimada):	Viernes 10 de Abril del 2020		

ACTIVIDAD #1:	OBJETIVO:	RECURSOS:	
Preguntados	Fomentar la capacidad de comunicación, atención y despertar interés por la organización	Asistentes	60 asistentes (Administrativos)
		Presupuesto	
		Tiempo	1 hora 20 minutos

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	
<p>esta actividad busca simular la aplicación móvil en donde existen 8 temas de cultura general y cultura organizacional también. El jurado gira una ruleta, y abre el sobre con cientos de preguntas del tema que al azar se escogió. El grupo participante elige un vocero pero entre todos deben elegir la respuesta correcta, desde que se lee la pregunta con sus posibles respuestas el grupo tiene 35 segundos para elegir la respuesta correcta, a partir de 15 preguntas seguidas acertadas el grupo pasa a la segunda ronda de lo contrario tiene una segunda oportunidad, si no aciertan por lo menos 10 preguntas quedan descalificados.</p>	
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD	
Mejorar el trabajo en equipo, la coordinación de procesos y evaluar el liderazgo del personal	

ACTIVIDAD #2:	OBJETIVO:	RECURSOS:	
Plantando vida	Fomentar el cuidado a la naturaleza y la responsabilidad social y ambiental	Asistentes	60 asistentes
		Presupuesto	\$240
		Tiempo	2 horas

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	
<p>Esta actividad consiste en plantar 4 árboles por persona en lugares de la ciudad que necesiten reforestación, además de contribuir a la sociedad con responsabilidad social, se busca fomentar la participación en equipos extracurricularmente.</p>	
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD	
<p>Manejo de Grupos, liderazgo y conciencia social. Estas tres aspiraciones aportan a la sociedad y a los trabajadores con el fin de mejorar el ambiente, repartiéndolos en equipos de trabajo estratégicos y analizando el nivel de organización y liderazgo de cada uno de ellos, mejorando la comunicación y fortaleciendo la amistad interna y extramente del ambiente laboral.</p>	

ACTIVIDAD #3:	OBJETIVO:	RECURSOS:	
Lip dub (Doblaje)	Fomentar la autenticidad, y mejorar la comunicación entre los asistentes	Asistentes	60 asistentes
		Presupuesto	\$50
		Tiempo	2 horas

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	
<p>De igual forma se deben formar equipos de 5 personas, entre el grupo deciden un representante y eligen entre todos su canción favorita, el representante debe pasar al frente de todos e interpretar la canción sin hacer ningún sonido</p>	
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD	
<p>Se espera evaluar el nivel de organización y comunicación entre cada equipo, y a partir de allí busca fomentar la unión y el apoyo grupal conociendo sus fortalezas y debilidades y apoyándose en cada paso de la actividad. Finalmente esta actividad buscar romper con estereotipos y las verguenzas sociales que normalmente existen en ambientes laborales.</p>	

<b>ORDEN DEL DÍA Y HORARIO</b>		
<i>HORA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>
8am-8:50am	Entrada de los participantes, bienvenida y repartición de grupos	Lider RR.HH
8:50 am- 9:20am	Repartición de materiales para las actividades	Lider RR.HH
9:30am - 10:50 am	ACTIVIDAD 1: Preguntados	Lider RR.HH
10:50am- 11:20am	LUNCH	Lider RR.HH
11:30am- 1:30pm	ACTIVIDAD 2 : Plantando vida	Lider RR.HH
1:30pm-2:50pm	ALMUERZO	COCINA
2:50 pm- 3:10pm	RECESO	LIBRE
3:10pm- 5:10pm	Olimpiadas empresariales	Lider RR.HH
5:10pm - 6:00pm	Finalización y Agradecimiento	Lider RR.HH

\_\_\_\_\_  
Aprobación Financiero

\_\_\_\_\_  
Aprobación RR.HH.

\_\_\_\_\_  
GERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

### **Plan de incentivos**

En concordancia con los resultados de las encuestas se propone la realización de un plan de incentivos económicos y no económicos.

Los incentivos que se proponen para implementar en Ecuatran serán en dos tipos:

- **Incentivos económicos o incentivos salariales**
- **Incentivos no económicos, incentivos no salariales o también llamados incentivos morales.**

### **Propuesta de incentivos no económicos**

A continuación, se enlista una serie de incentivos no económicos propuestos para la implementación en Ecuatran S.A, en base a los resultados obtenidos en las encuestas planteadas.

<b>Horario Flexible</b>	Los colaboradores pueden acceder a horas en el día en las que puedan realizar sus actividades extracurriculares con opción a recuperar esas horas laborales dentro de la semana.
<b>Un día extra de descanso al año</b>	En compensación al trabajo bien hecho, completo y a tiempo los colaboradores pueden acceder a utilizar un día completo de descanso al año.
<b>Reconocimiento tangible</b>	El o los trabajadores que sobresalgan, recibirán un correo electrónico de los líderes empresariales felicitándolos por su trabajo bien hecho, entregando una nota o certificado de recalando sus éxitos durante, este reconocimiento se lo puede hacer en público (frente a toda la organización) o privado.
<b>Ofrecer recompensas basadas en intereses personales</b>	Estos recompensas pueden ser membresía para un gimnasio, consultas médicas gratuitas para sus familiares de primer grado de consanguinidad, entradas para espectáculos o invitaciones a reuniones sociales.

Fuente: Elaboración Propia

### **Propuesta de incentivos económicos**

A continuación, se enlista una serie de incentivos económicos propuestos para la implementación en Ecuatran S.A, en base a los resultados obtenidos en las encuestas planteadas.

Nro.	Tipo	Nombre Incentivo	Mecánica
1	Todos	Empleado del Mes	-Mayor porcentaje de cumplimiento de los indicadores en su area, gana un bono mensual del 5% de su sueldo. (solamente gana una persona por departamento)
2	Todos	Lider Mensual	-El equipo o departamento que haya demostrado mayor trabajo en equipo y sinergia gana una cena para todo el equipo. Califica SubGerencia General y RRHH.
3	Administrativo	Ventas Furiosas	-El ejecutivo de ventas que haya tenido un cumplimiento mayor o igual al 110% de su presupuesto será acreedor a un bono de \$200.
4	Administrativo	Reducción de Costos	- La persona que haya desarrollado un proyecto que permita generar ahorros sostenibles para la empresa, que representen al menos un 0,10% del valor de las ventas, se hará acreedor a un bono por el 50% del ahorro generado en dicho mes.
5	Diseño	No Desperdicios	El diseñador que logre una reducción del desperdicio de materiales en un 20% de los estandares normales, se hará acreedor al 50% de dicho valor.
6	Planta	No te lastimes	El equipo que logre cumplir 6 meses consecutivos sin accidentes se hará acreedor a una cena para todo el equipo.
7	Planta	Bajale el tiempo.	El equipo que logre tener una reducción del tiempo de producción en un 10% sin reducir la calidad del producto sera premiado con un bono del 5% de su sueldo.

Fuente: Elaboración Propia

Con la implementación de las acciones propuestas se prevé minimizar la rotación de personal de la empresa, así como mejorar el sentido de pertenencia y las relaciones humanas dentro de ella como estrategia de mejora continua de administración del talento humano.

En base a lo expuesto anteriormente, es importante recalcar que los presupuestos utilizados para cada una de las actividades, mismas que necesitan una inversión de dinero, se calculan en base al presupuesto anual de capacitaciones e incentivos aprobado en el mes de octubre, el presupuesto es asignado en base a una cuota de rangos per cápita de cada empleado en rol de la empresa. La presente propuesta entra en el rango presupuestado y aprobado del año 2019, se deja un sobrante per cápita de \$150 para posibles actividades posteriores según el plan presentado por RR.HH.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica, a partir de los diferentes autores, para las variables de estudio: rotación del personal y factores que la originan, han demostrado la importancia del análisis de la rotación del personal, se concluye que es trascendental reducirla a través de los diferentes modelos aplicables a cualquier tipo de organización.
- El diagnóstico de las condiciones actuales de los factores, que originan la rotación del personal en la empresa Ecuatran S.A., determina que es una empresa, que produce y comercializa transformadores de energía, comprometida con la prosperidad de la sociedad y sus empleados, a pesar de ello según las encuestas aplicadas en campo, su personal se encuentra desmotivado por diferentes factores lo que ha causado su alta rotación
- La creación de estrategias direccionadas a la reducción del impacto de los factores que originan la rotación del personal en Ecuatran, se condensan en el plan de reducción de rotación del personal propuesto, incluye actividades y beneficios monetarios y no monetarios para cubrir las necesidades más importantes de cada área de trabajo, con la perspectiva de elevar su nivel de satisfacción y motivación lo que recae directamente en reducir los impactos que originan la rotación del personal y con ello asegurar la retención de talentos y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar las teorías estudiadas en la organización para asegurar la pronta detección de los factores que originan la rotación del personal y reducir su impacto a corto mediano y largo plazo y de la misma forma contar con modelos aplicables que sirvan de apoyo en la organización para la mejora de la satisfacción y motivación del personal.
- Investigar nuevas teorías y tendencias del manejo del talento humano para mantener al personal motivado y lo que permite a la empresa tener un ambiente laboral saludable, satisfecho y productivo.
- Ejecutar y medir el plan propuesto de reducción de los impactos, que producen la rotación del personal, para lograr que el personal se sienta satisfecho, comprometido y motivado, lo actualiza según sea la necesidad de la organización, en el tiempo y los acopla a las estrategias que se presenten constantemente.

## BIBLIOGRAFIA

- ANAYA FERNÁNDEZ, A., & BOLAÑOS SÁNCHEZ, G. (2009). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS*. San Salvador, El Salvador: JOSÉ MATÍAS DELGADO.
- Arias Galicia, F., & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. (6ta ed.). México D.F: Trillas.
- Arias, F. (1990). *Administración de recursos Humanps* (Vol. 4). Mexio : Editorial Trillas .
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M., & Ricera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. (U. A. León, Ed.) *Repositorio de la Facultad de Arquitectura de la universidad de Nuevo León*, 5, 83-91.
- Cárdenas, L., Arciniegas Rodríguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional, Intervention Model in Organizational Climate. *DIALNET*, 121-127.
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, J., Soraya del Pilar, O., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Redalyc- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 72, 19-26.
- CONGRESO NACIONAL, L. C. (2005). EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO. *codigo legal*. ECUADOR: Congreso Nacional .
- Dankhe, G. (1986). *Ivestigación y Comunicación* . México: Mc. Graw-hill .
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Chile : Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Flores, R. J. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, ISSN 1870-557X., 65-99 .
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*( ISSN 1870-557X. ), 65-99.
- Garza Tamez, H., Abreu, J., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. 194-249.

- Gualavisi , M., & Oliveri , M. (Julio de 2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. *División de Mercados laborales y Seguridad Social*. (B. F. BID, Ed.) BID.
- Hernández Chávez , Y., Hernández Chávez , G., & Mendieta Ramírez , A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social* , 837-863.
- López, M. N. (1999). *La selección del personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid , España : FC Editorial .
- Marshall Sashkin, P. (1996). El Cuestionario MbM. *El Cuestionario MbM Gestión por motivación*, 3. EEUU.
- Maslow, A. (1991 ). *Motivacion y Pesonalidad* . Ediciones Díaz de Santos.
- Medellín Henao , M. (2013). *INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DIGITEX INTERNACIONAL SEDE MANIZALES – CALDAS* . Manizales : FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS UNIVERSIDAD DE MANIZALES .
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Compórtamiento Organizacional* (Decimotercera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins., S., & DeCenzo , D. (1996). *Human Resource Management*. New York : hon Wiley & Sons.
- Rosas, G. J. (2006). *ROTACIÓN DE PERSONAL*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA, DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA. México DF: UAM .
- Sáenz, F. Z. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Scielo*.
- Solano, J. (1999). ERGONOMÍA Y PRODUCTIVIDAD. *Revista de investigación UNMSM*, 2, 48-50.
- VALENCIA, D. A. (2009). *ANTECEDENTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO EN EL CONTACT CENTER, ESTUDIO DE CASO LIBERTY SEGUROS*. Bogotá: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS .

## ANEXOS

### Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

**C** = Estoy Completamente de acuerdo

**B** = Estoy Básicamente de acuerdo

**P** = Estoy Parcialmente de acuerdo

**S** = Sólo estoy un poco de acuerdo

**N** = No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de	C	B	P	S	N

lo que realmente son.					
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar <input type="checkbox"/> nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo incluye un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

**Cuestionario Basado NTP 394: Satisfacción Laboral**

**Objetivo:** El fin de este cuestionario es diagnosticar las condiciones actuales de los factores que originan la rotación del personal en la empresa Ecuatran. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Muy insatisfecho
Insatisfecho
Ni satisfecho- ni insatisfecho
Moderadamente satisfecho
Satisfecho
Muy satisfecho

**SATISFACCIÓN LABORAL: ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho- ni insatisfecho</b>	<b>Moderadamente Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>
1. Condiciones físicas de tu trabajo						
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo						
3. Relación con tus compañeros de trabajo						
4. Reconocimientos que obtienes por el trabajo bien hecho						
5. Relación con tu superior inmediato						
6. Responsabilidades que se te han asignado						
7. Creer que el salario es adecuado						
8. Posibilidad de utilizar al máximo tus capacidades						
9. Relación entre la dirección y los trabajadores de tu empresa						
10. Tus posibilidades de promocionar						
11. Modo en que tu empresa está gestionada						
12. Atención que se presta a las sugerencias que haces						
13. Adecuado horario de trabajo						
14. Variedad de tareas que realizas en tu trabajo						
15. Estabilidad en el empleo						

Ambato, 12 de Abril del 2019

Magister  
Andrea González  
DOCENTE EAE  
Presente.-

De mi consideración

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted para informarle que se ha procedido con la revisión de las técnicas de investigación aplicadas en el proyecto de titulado "Factores que originan la rotación del personal. Caso: Ecuatran S.A." desarrollado por la Sra. Ana Paula Rodríguez Ponce, las cuales se consideran muy pertinentes y totalmente válidas para ser el sustento de la propuesta del mencionado trabajo.

Sin otro particular, suscribo de usted.

Atentamente,

Carlos Sevilla  
1802992431

Ambato, 12 de Abril del 2019

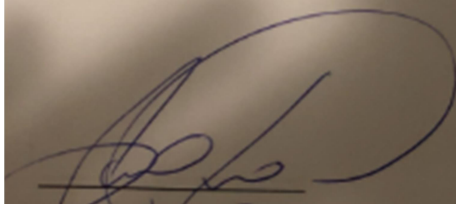
Magister  
Andrea González  
DOCENTE EAE  
Presente.-

De mi consideración

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted para informarle que se ha procedido con la revisión de las técnicas de investigación aplicadas en el proyecto de titulado "Factores que originan la rotación del personal. Caso: Ecuatran S.A." desarrollado por la Sra. Ana Paula Rodríguez Ponce, las cuales se consideran muy pertinentes y totalmente válidas para ser el sustento de la propuesta del mencionado trabajo.

Sin otro particular, suscribo de usted.

Atentamente,



Julio Zurita  
1803102667

Ambato, 12 de Abril del 2019


Magister  
Andrea González  
DOCENTE EAE  
Presente.-

De mi consideración

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted para informarle que se ha procedido con la revisión de las técnicas de investigación aplicadas en el proyecto de titulado "Factores que originan la rotación del personal. Caso: Ecuatran S.A." desarrollado por la Sra. Ana Paula Rodríguez Ponce, las cuales se consideran muy pertinentes y totalmente válidas para ser el sustento de la propuesta del mencionado trabajo.

Sin otro particular, suscribo de usted.

Atentamente,



---

Osmany Pérez Barreal  
175389 4599

Ambato, 12 de Abril del 2019

Magister  
Andrea González  
DOCENTE EAE  
Presente.-

De mi consideración

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted para informarle que se ha procedido con la revisión de las técnicas de investigación aplicadas en el proyecto de titulado "Factores que originan la rotación del personal. Caso: Ecuatran S.A." desarrollado por la Sra. Ana Paula Rodríguez Ponce, las cuales se consideran muy pertinentes y totalmente válidas para ser el sustento de la propuesta del mencionado trabajo.

Sin otro particular, suscribo de usted.

Atentamente,



HIGOEL TORRES D.  
0905425039

Ambato, 20 de Mayo del 2019

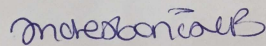
Mg. Viviana Avellan  
**DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
Presente.-

De mi consideración

Me dirijo a usted para informarle que ha sido revisado ya probado el Capitulo II del proyecto de investigación titulado: "FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACION DEL PERSONAL CASO: ECUATRAN S.A." desarrollado por la Srta. Ana Paula Rodríguez Ponce.

Por la presnete agradezco y suscribo.

Atentamente,



---

**Ing. Andrea González MBA.**

**Andrea del Carmen Gonzalez Bucheli**

Today at 10:26 PM

Para: Betty Viviana Avellan Herrera Co: Ana Paula Rodriguez

APROBACION CAPITULO III - ESTUDIANTE: ANA PAULA RODRIGUEZ PONCE.

AD

---

Ambato, 2 de Junio del 2019

Mg. Viviana Avellan

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presente.-

De mi consideración

Me dirijo a usted para informarle que ha sido revisado ya probado el Capitulo III del proyecto de investigación titulado: "FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACION DEL PERSONAL CASO: ECUATRAN S.A." desarrollado por la Srta. Ana Paula Rodríguez Ponce.

Por la presnete agradezco y suscribo

Atentamente,

Ing. Andrea González MBA.