



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“LA INSATISFACCIÓN LABORAL, UN FACTOR QUE CONTRIBUYE A LA ROTACIÓN DE
LOS REPRESENTANTES DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE MEDICINA
PRE PAGADA EN QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga Mención Organizacional

Profesor Guía

Dr. Oscar Eduardo Olano

Autora

Sara Verónica Páez Santeli

Año

2014

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Dr. Oscar Eduardo Olano
C.C. 1714936901

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Sara Verónica Páez Santeli
C.C.1716242969

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haber permitido que llegue hasta aquí.

Agradezco a mi hijo por su inmenso amor, comprensión y apoyo durante este largo pero gratificante proceso.

A mis padres por su paciencia, amor y ejemplo, apoyo y entrega durante toda mi carrera, sin duda sin su ayuda no hubiera llegado a este gran momento.

Al Dr. Oscar Olano, a quien ahora considero mi amigo, por su la infinita paciencia e incondicional apoyo recibido, a pesar de todas las circunstancias nunca me dejó caer durante el proceso.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mi hijo Martín quien con su dulzura ha sabido apoyarme en los buenos y malos momentos de mi carrera universitaria, por su paciencia y sacrificio, por ser un ser maravilloso que me ha empujado a salir adelante a pesar de la tormenta.

Esta tesis es el resultado del amor tan inmenso que nos tenemos.

RESUMEN

La rotación del personal en el área comercial es un fenómeno que enfrentan diversas empresas de servicios en el Ecuador, pues la oferta y demanda laboral que existe dentro del mercado de intangibles en el país incrementa, por ello la retención de talento se está convirtiendo en un reto muy grande para las organizaciones.

La desmotivación y la insatisfacción en relación con el puesto del trabajo, son factores que influyen en la rotación del personal, por lo cual, se puede afirmar que es un fenómeno que, principalmente surge por situaciones internas en la empresa y no por conflictos personales del colaborador.

Se ha comprobado que, la percepción de la satisfacción en el puesto de trabajo es diferente de acuerdo con el género, la edad, el nivel de educación y el rango ocupacional de los colaboradores.

El objetivo de esta investigación es, conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores al área de ventas, de una empresa de medicina pre pagada de la ciudad de Quito, de acuerdo a su grupo ocupacional al que pertenecen y con ello establecer las relaciones entre la satisfacción laboral y los índices de rotación del área.

Para ello, se contó con la participación de 105 representantes de negocios, de acuerdo a su rango o grupo ocupacional dentro de la empresa, tras la aplicación de la escala SL-SPC de cada uno de ellos, se pudo concluir que en general, la satisfacción laboral de los representantes de negocios de la empresa tiene una tendencia negativa lo cual se le podría relacionar con los altos índices de rotación que tiene la empresa en esta área.

Palabras Claves: retención y rotación del personal, satisfacción laboral, liderazgo, comunicación, planes de desarrollo, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

Staff turnover in the commercial area is, a phenomenon faced several service companies in Ecuador, as the labor supply and demand exists in the market for intangibles in the country increases, thereby retaining talent is becoming a big challenge for organizations.

Demotivation and dissatisfaction in relation to the position of work, are factors that influence staff turnover, so we can say that is, a phenomenon that arises primarily from internal situations, in the business not personal conflicts collaborator.

It has been found that the perception of satisfaction in the workplace on the other hand, is different according to gender, age, educational level, occupational status of employees.

The objective of this research is, to ascertain satisfaction levels of employees of sales of an insurer company in Quito, according to their occupational group to which they belong and thereby establish the relationship between job satisfaction and turnover rates in the area.

To this end, with the participation of 105 representatives of business, according to their rank or occupational group within the company, after the application of the scale SL-SPC of each, it could be concluded that in general the job satisfaction of business representatives of the company has a negative trend which he could be related to the high turnover that the company in this area.

Keywords: retention and turnover, job satisfaction, leadership, communication, development plans, interpersonal relationships.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. Marco Teórico y Discusión Temática.....	7
2.1. Comportamiento Organizacional	7
2.2. Motivación.....	16
2.3 Satisfacción laboral.....	18
2.3.1. Las actitudes.....	21
2.3.2. Enfoques Teóricos de la Satisfacción Laboral	24
2.3.3. Teorías contemporáneas	28
2.3.4. Teoría de los dos Factores de Herzberg:.....	32
2.3.4.1. Factores Extrínsecos	37
2.3.4.2. Factores intrínsecos	74
2.3.5. Herramientas para medir la Satisfacción Laboral:	79
2.3.6 Satisfacción laboral y rotación:	81
2.3.7. Estudios recientes.....	84
3. Objetivos.....	94
3.1. Objetivos específicos:	94
4. Hipótesis	95
5. Método.....	96
5.1 Diseño y Enfoque	96
5.2 Muestra	96
5.3 Recolección de datos	101
5.4 Procedimiento	104
5.5 Análisis de datos	105
6. Resultados.....	109
7. Discusión y conclusiones	146
REFERENCIAS	152
ANEXOS	162

1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral de los colaboradores es uno de los factores con mayor trascendencia en la administración de una empresa, pues al ser los empleados el motor de cualquier compañía es necesario que se encuentren trabajando en un lugar donde no solamente se sientan a gusto sino que se encuentren laborando en un lugar que potencializa sus habilidades y los hace crecer tanto como seres humanos como profesionales, en otras palabras, identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de las organizaciones es una estrategia que hoy en día no se debe descuidar.

Varias investigaciones han demostrado que los colaboradores que se encuentran satisfechos con sus trabajos tienen una actitud favorable hacia el mismo, son personas colaboradoras, eficientes y comprometidas con la empresa, tienen una mejor calidad de vida laboral; sin embargo, aquellas personas que se encuentran insatisfechas son aquellas que por lo general no tienen una actitud positiva hacia su trabajo, faltan recurrentemente, y suelen renunciar con mayor facilidad.

Es común escuchar hoy en día acerca de empresas que se preocupan por mejorar constantemente la calidad de vida laboral para sus colaboradores, pues se ha demostrado que aunque en la satisfacción laboral intervengan factores externos a la empresa como la cultura, edad, educación, los cuales no pueden controlar, existen otros tanto que están dentro de sus manos y tienen un impacto importante en la satisfacción de los trabajadores. Es por esta razón que las empresas cuidan las condiciones de trabajo, buscan tener paquetes salariales competitivos, fortalecer sus sistemas de comunicación y se preocupan por desarrollar a su personal como una estrategia de retención potente.

Cuando las empresas no son conscientes del comportamiento de sus colaboradores y de sus necesidades pueden presentarse fenómenos

relacionados con el absentismo, baja productividad e inclusive la rotación del personal, por ejemplo, autores como Flores, Abreu y Badii (2008, p.65) afirman que cuando los índices de rotación incrementan en una empresa una de las principales causas se relaciona con la desmotivación e insatisfacción del personal.

En concordancia, Flores, et al. (2008, p.66 -67 y 79) afirman que, la insatisfacción del personal puede estar vinculada con un sinfín de factores como las bajas remuneraciones, la excesiva carga laboral, un proceso de selección deficiente, la mala imagen de la empresa, una excesiva oferta laboral en el mercado en la que la empresa se desenvuelve, etc., lo cual puede ser un motivador para que los colaboradores no solo cambien de actitud en el trabajo sino que inclusive decidan abandonar sus empleos.

Contar con colaboradores satisfechos no solamente evita gastos a la empresa, como lo afirman González, Sánchez y López (2011, pp.1047-1048) en el artículo "Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad", la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa tiene también un alto impacto en los clientes de las organizaciones y en la imagen corporativa externa, pues un empleado satisfecho es igual a clientes satisfechos.

El objetivo de este estudio es, conocer cuan satisfechos se encuentran los representantes de negocios de una empresa de medicina pre pagada de la ciudad de Quito, en relación con sus funciones, las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo, jefes inmediatos y las herramientas que la empresa ofrece, así como, el estilo de comunicación interna de la empresa y las oportunidades de crecimiento que ofrece a sus representantes de negocios. A su vez se pretende indagar y conocer, en qué grado inciden estos factores en la satisfacción laboral y la rotación.

La compañía nació el 14 de Septiembre de 1994, a partir de una iniciativa de algunos empresarios importantes, la cual comercializa tres tipos de producto,

cada uno mediante un canal diferente, el corporativo que va dirigido a empresas, el masivo que se distribuye a los clientes de entidades bancarias o tarjetas de crédito como un beneficio adicional y el producto individual en el cual se centrará este estudio

Dentro del portafolio del producto individual podemos encontrar planes de cobertura familiar e individual, plan para deportistas, plan dental, plan para pacientes hipertensos, Oncocare y respaldo total.

A nivel nacional, la empresa cuenta con 250 representantes de negocios, en Quito hay 105 personas dentro del área. Los representantes de negocios se encuentran agrupados en 6 equipos de 15 integrantes cada uno aproximadamente y son liderados por un director comercial.

Cada sala cuenta con representantes de negocios pertenecientes a diferentes grupos ocupacionales, los cuales hacen referencia, al tiempo que tienen los representantes de negocios laborando en la empresa y a la experiencia que tengan en el giro del negocio; en función al grupo al que pertenezcan, estos tienen presupuestos mensuales de venta por cumplir, tablas de comisiones diferenciadas, y premios e incentivos diferentes. A medida que su experiencia aumenta, aumentan los presupuestos de ventas pero también aumentan el salario y bonos por cumplimiento.

Además de sus comisiones, los representantes de negocios reciben un sueldo que, de igual manera está asignado de acuerdo al grupo ocupacional que pertenecen. Adicionalmente, cuentan con premios y bonos de cumplimiento que motivan al representante de negocios a mantener su producción, estos bonos y premios son entregados de manera mensual y trimestral.

Finalmente, cabe resaltar que el área comercial, tiene beneficios adicionales privilegiados: plan auto, alimentación, bonos de transporte, becas escolares, plan de asistencia médica subsidiados al 80% y seguro de vida.

Cabe mencionar, que los beneficios y premios mencionados con anterioridad se introdujeron dentro de la política salarial del área comercial individual para aplacar en buena forma el alto índice de rotación de los representantes de negocios del producto individual. Ninguno de estos beneficios existía antes de Octubre del 2011.

Además, de mejorar los beneficios y remuneraciones de los representantes de negocios, la empresa realizó una importante inversión, mejorando las herramientas de trabajo de los representantes de negocios, pues hasta mediados del 2011, los representantes de negocios, no tenían disponibilidad de una línea telefónica dentro de la empresa, los teléfonos eran herramientas que se compartían entre compañeros de sala, una situación similar sucedía con los computadores, los cuales debían compartir con todos los demás vendedores dentro de la compañía. Por esta razón, para que puedan cumplir con su trabajo, la empresa entrega a cada uno de ellos las herramientas necesarias para cumplir su trabajo; celulares inteligentes en donde tienen cargados el cotizador, GPS y el sistema CRM; este es un sistema, que permite a los representantes de negocios, ingresar las visitas de los clientes que hayan realizado y a los directores, les permite realizar el seguimiento de la gestión de cada representante de negocios, los cuales facilitan su gestión cuando están visitando a los clientes, optimizando tiempo para el vendedor y la calidad de servicio para el cliente.

Los horarios dentro del área comercial, es otro de los factores que los líderes de la empresa decidieron cambiar y se han vuelto más flexibles, pues anteriormente los representantes de negocios debían presentarse en la empresa a las 8:30 am, antes de salir a realizar su gestión con los clientes. En la actualidad, los representantes de negocios, cumplen simplemente con presentarse en la oficina cuando son convocados por sus directores, a reuniones de seguimiento de gestión o cuando deben realizar el ingreso de los contratos vendidos, esto ha permitido que puedan laborar desde sus casas, lo cual les ha permitido organizar su trabajo y pasar más tiempo con sus familias.

El proceso de selección, de representantes de negocios también fue modificado, con el fin de tener personal satisfecho y comprometido, mencionando que, el aspecto que más cambios tuvo dentro del proceso de selección, está relacionado con su perfil, pues hasta ese entonces, se reclutaban personas que tuvieran experiencia en ventas, sea esta de tangibles, consumo masivos y servicios, sin hacer un análisis detallado, de las competencias que el representante de negocios debía tener. Sin buenos resultados, en el proceso de selección, las exigencias del perfil cambiaron al momento de reclutar representantes de negocios.

Actualmente, el perfil del representante de negocios es más exigente, el proceso de selección se centra en indagar las competencias duras, como blandas de los aspirantes, las cuales se explican a continuación:

Como competencias duras del perfil, se entienden los conocimientos técnicos que deben tener los representantes de negocios, para poder cumplir con sus funciones, por ejemplo: prospección para clientes potenciales, negociación, manejo de objeciones, técnicas de cierre, experiencia, formación etc.

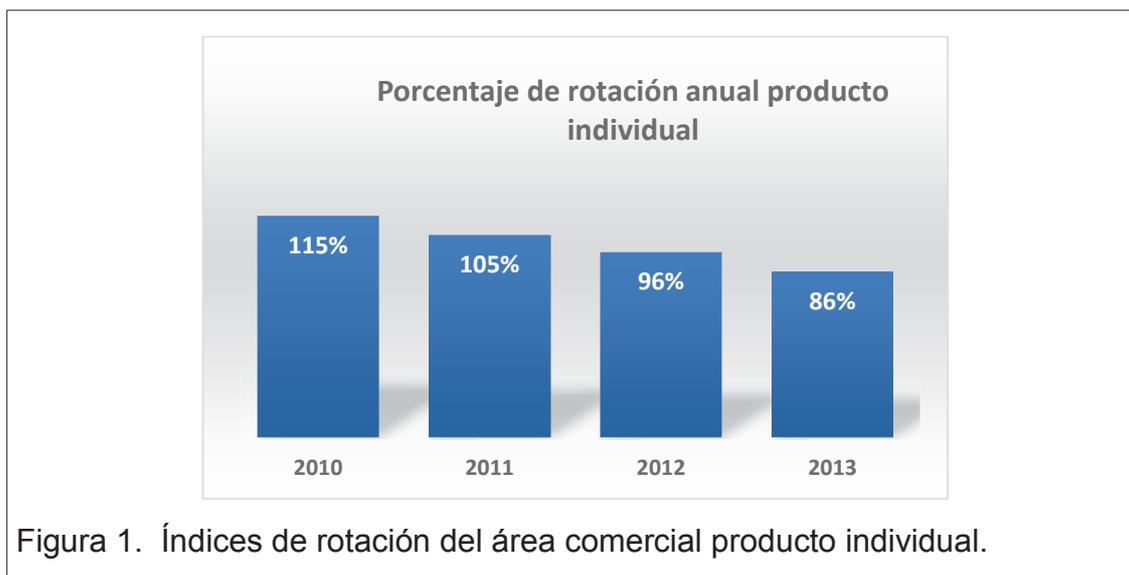
En relación a las competencias blandas, puntualmente se refiere a, los comportamientos que debe tener un representante de negocios dentro de la compañía, cómo comportarse éticamente, capacidad para trabajar bajo presión y con orientación a resultados, escuchar y comunicarse efectivamente, entre otras.

En resumen, las características principales del perfil son:

- Los representantes de negocios deben tener experiencia comprobada mínimo de 2 años en la venta de productos intangibles/servicios.
- Tener estudios culminados o en curso en administración de empresas o carreras afines.
- Capacidad de trabajar con base a resultados y a presión.

- Capacidad de relacionarse efectiva y proactivamente.
- Contar con cartera de clientes vigente.
- Habilidades de venta consultiva.

Sin embargo, tras haber transcurrido más de un año de la implementación de estas estrategias y haber invertido más de \$100.00 en estrategias de retención, la rotación en el área comercial no han disminuido en la proporción deseada tal como se refleja en la figura a continuación:



Tras los antecedentes expuestos, este estudio pretende responder a la siguiente pregunta: ¿existe relación entre los niveles satisfacción laboral de los representantes de negocios y los índices de rotación en una compañía de seguros en la ciudad de Quito?

2. Marco Teórico y Discusión Temática

2.1. Comportamiento Organizacional

Hace dos siglos atrás e inclusive hasta bien iniciado el siglo XX, cuando la revolución industrial estaba en su apogeo, las personas que trabajaban en las empresas eran considerados como un recurso más de producción con el que contaban para incrementar sus negocios y obtener prestigio dentro del mercado, por tanto, la administración de los empleados era centralizada y burocrática en donde primaban las reglas y políticas estrictas para dominar el comportamiento de las personas dentro de la empresa, sin duda, el modelo de administración piramidal y concentración de poder no tomaba en cuenta a las personas como seres valiosos y únicos para su empresa, sino que eran considerados como una extensión de las maquinarias que cada uno de ellos manejaba en las plantas industriales limitándolas a obtener dinero a cambio de trabajo sin opción a sentirse felices y realizados por el medio laboral en el que trabajaban a diario. Los cambios en el mundo entonces, no eran rápidos ni notorios.

Sin embargo, en años posteriores de la segunda guerra mundial, en el período comprendido entre 1950 y 1960, el mundo comenzó a sufrir cambios rápidos, pues la guerra provocó que las naciones buscaran la forma de resurgir en medio del dolor y la desgracia de manera inmediata, por ello, la forma de hacer negocios cambió drásticamente pues pasaron de ser negocios locales a ser negocios regionales, con la guerra, se rompieron ciertas barreras y fronteras que por la necesidad de la época motivó a las empresas a que se buscaran nuevos horizontes. Con el modelo que se venía empleando en la revolución industrial, sin embargo, lograr hacer negocios de manera rápida y eficiente era casi imposible ya que el poder de tomar decisiones estaba centralizado en los dueños y líderes de las organizaciones y la fuerza laboral hacían un trabajo lento y lleno de procesos burocráticos lo que llevó a que los grandes empresarios probaran otras técnicas de realizar las cosas, buscando modelos

innovadores y creativos de adaptación. La tendencia entonces fue la departamentalización de las empresas, se crearon áreas especializadas de acuerdo a los servicios o productos y aunque se logró que las cosas fluyan de mejor manera, erradicar la sumisión de los empleados y la descentralización de poder no era todavía satisfactoria, las tradiciones y valores con las que se administraba al personal tenían aún un toque de la época anterior.

Los años 50 y 60 fueron épocas en donde se buscaba con intensidad formas de lograr que la productividad de las empresas sea eficiente, Frederick Winslow Taylor, es uno de los autores que se preocupó de estudiar la forma de racionalizar los procesos elementales de una fábrica así como además entablar una relación paternalista pero con disciplina con los obreros. El principal objetivo de sus estudios era buscar la efectividad en los procesos y es uno de los primeros autores que proponen la especialización de los colaboradores dentro de una empresa, mediante un cuidadoso estudio de las tareas y objetivos que cada colaborador cumple y en esta misma línea para lograr la eficacia buscada propone una división del trabajo, es decir, establecer grados de responsabilidades de acuerdo a las tareas que cada colaborador debe cumplir.

En resumen, dentro de los principales aportes de la teoría de la administración científica, Taylor propone lo siguiente:

- Pagar salarios altos y costos unitarios bajos en producción.
- Seleccionar científicamente a los empleados, es decir, seleccionar a personas que cumplan con las aptitudes necesarias para realizar determinada función.
- Desarrollar un ambiente de cooperación, donde a pesar de las jerarquías todos sean cercanos y amistosos.
- Estandarizar procesos para garantizar el cumplimiento y la eficiencia en la productividad.

- Entrenar a los colaboradores para desarrollar y potencializar sus habilidades.

Tanto la especialización en las tareas como la división del trabajo propuestas por Taylor influyen en la administración de muchas empresas hasta ahora, pues la propuesta de una administración científica del trabajo tuvo gran acogida hace más de 100 años atrás. (Barba, A. 2010, p. 17 – 29)

Desde la década de 1990 hasta la actualidad los cambios han sido impredecibles, rápidos e inesperados, pues sobre todo con el desarrollo tecnológico la información comenzó a circular por el mundo en cuestión de segundos, la economía se convirtió de internacional a lo global lo cual obligo a que los modelos y estructuras de administración empresarial tomen un curso diferente.

Es entonces a partir de 1970, cuando la administración de las empresas toma un giro diferente, la administración de los recursos se muestra dinámica y flexible, sobre todo, la administración del recurso humano que trabajo dentro de cada organización.

Con la globalización, empresarios e investigadores comienzan mostrar un mayor interés por las personas que forman parte de las organizaciones, pues se fueron dando cuenta de que son ellos quienes permiten que el éxito de una empresa se dé o no. Comprender las relaciones de los colaboradores con la organización es uno de los temas más controversiales tanto para administradores como para psicólogos industriales y los sociólogos.

En cuanto a lo que concierne a la psicología, por años es una ciencia que se ha dedicado a estudiar el comportamiento de los seres humanos en diferentes contextos, familiar, laboral, social, etc. así como también estudia las posibles causas de cada uno de los fenómenos de comportamiento que surgen en la vida de las personas. Sin embargo en la actualidad, es importante recalcar que

el estudio de la psicología como rama en general ha tenido un cambio importante, ahora sus focos de estudio se centran en la prevención de los malestares psicológicos de las personas, en lugar de centrarse particularmente en las causas de los mismos.

Por tanto, en la actualidad muchos psicólogos han dedicado sus investigaciones a identificar las causas pero sobretodo se han dedicado a identificar las formas de evitar o prevenir que los malestares psicológicos de los individuos surjan, por esta razón los estudios se han centrado en desarrollar y explorar temas relacionados con la calidad de vida, el desarrollo del conocimiento, calidad de vida laboral, satisfacción laboral, la motivación, entre otros los; cuales se han convertido en conceptos en los que la psicología contemporánea está enfocando su preocupación y esfuerzos ya que estos fenómenos reflejan las percepciones y sentimientos que tienen las personas con respecto a los diferentes aspectos de sus vidas. (Laca, F., Mejía, J., Gondra, J., 2006, p. 88)

A partir de entonces, la relación e interacción entre las empresas y sus colaboradores se han conceptualizado de diferentes maneras, por ejemplo: Kast y Rosenzweig (1998), definen a la organización como un sistema que integra lo técnico con lo psicosocial, entonces, el subsistema técnico es aquel que permite establecer las condiciones de especialización de una empresa que vienen de la tecnología: las tareas, productos o servicios de la empresa, mientras que el subsistema psicosocial se concentra en el comportamiento de las personas dentro de las empresas (Kast y Rosenzeig, citado en Ramiró, 1999, p. 2-4).

Paola Bejarano, estudiante de la Universidad de la Sabana en Colombia, quien ha realizado un estudio que pretende medir el impacto de la motivación y la satisfacción de los trabajadores en el clima organizacional, afirma que las organizaciones son definidas

...como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e independientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades... la organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas. (Bejarano, P., 2012, p.4-5).

En concordancia con lo antes expuesto, Chiavenato (2011, p. 2-4) describe a las personas y a las organizaciones como sistemas abiertos, este es un concepto que nace a partir de un enfoque biológico “...*un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del medio ambiente que lo rodea...*”. Este concepto, permite identificar con mayor facilidad los factores que intervienen en la relación de los individuos y su comportamiento con las empresas, cada uno de ellos con las complejidades que involucra al describirlos como sistemas abiertos.

Este enfoque entonces, se divide en tres niveles de análisis según Chiavenato; partiendo de lo general hacia lo específico:

Comportamiento individual:

Este nivel hace referencia al comportamiento de cada individuo dentro de la empresa, considerando el comportamiento tanto individual como grupal, dentro de este nivel, intervienen factores como el conocimiento del individuo, capacidad de aprendizaje y de adaptación, la motivación, etc.

Comportamiento social:

Este nivel hace referencia al medio en el que la organización se desarrolla, es decir, en esta interacción de ambiente-empresa, están considerados factores como las leyes, la economía, la cultura, el mercado etc.

Comportamiento Organizacional:

En este nivel se hace referencia a la interacción de los recursos con los cuales cuenta la organización y la forma en la que ésta los administra, aquí están involucrados factores internos y propios de cada organización como políticas internas, la especialización en las tareas, el producto o servicios que oferta, la tecnología que utiliza y por su puesto el talento humano que trabaja en ella; es decir, hace referencia a el funcionamiento interno de la compañía para obtener sus resultados.

¿Por qué es tan importante analizar el comportamiento de los seres humanos en su lugar de trabajo?

Como lo afirma Robbins (2009, p. 11) el comportamiento organizacional es el campo de estudio que indaga sobre el efecto que causan los individuos, los grupos y la estructura de la organización en la efectividad de la misma.

Por tanto, comprender por qué las personas se comportan de determinada manera es crucial para que una empresa pueda ser exitosa.

Entonces, el comportamiento de las personas intervienen un sinfín de factores relacionados con la situación en la que cada individuo se encuentre y las experiencias que hayan tenido con anterioridad, así como también la influencia de sus rasgos socio culturales, pero sobre todo, el comportamiento organizacional está determinado por las aspiraciones, metas u objetivos que tenga cada ser humano en determinados momentos de su vida. Es decir, el

comportamiento humano es muchas veces determinado por las motivaciones que ellos tengan. (Robbins, 2009, p. 11)

Chiavenato (2010, p. 41) afirma que estudiar el comportamiento de las personas es sumamente complejo, pues parte de 3 premisas importantes:

1. El comportamiento humano es causado, esto quiere decir que la persona no solamente toma recursos de su medio ambiente sino que también debe adaptarse a los cambios que surgen dentro de su medio ambiente lo cual provoca que existan cambios en su comportamiento de acuerdo a los que surjan a su alrededor. Personal como un ser transaccional.
2. El comportamiento humano es motivado, hace referencia a la capacidad que tienen las personas para plantearse objetivos y aspiraciones, por tanto, esforzarse para lograrlas.
3. El comportamiento humano es orientado a objetivos, es decir, a partir de las circunstancias en las que se encuentren, cada ser humano persigue sus objetivos activando un proceso racional y pensante para lograr dichos objetivos.

En concordancia con lo expuesto Manzaneda (1997), toma las definiciones de autores como Allport (1954), Gardner (1985) y Hyaes y Orrell (1995), y concluye que las actitudes son un concepto que engloba los siguientes componentes:

- cognitivo: creencias del individuo y opiniones;
- afectivo: tono emocional, reacción emotiva;
- conativo: disposición hacia una acción determinada, tendencia a comportarse de una forma determinada hacia algo;
- evaluativo: valoración positiva o negativa.

Y por tanto, esquematiza al comportamiento de la siguiente manera:



Figura 2. Actuaciones y comportamiento de los seres humanos

Tomado de Manzaneda, F., 1997, p. 157

En resumen, en el comportamiento de los seres humanos intervienen diferentes factores que aunque son distintos, se relacionan entre sí, entre ellos se puede mencionar a factores como la cultura, la situación socioeconómica, la edad, el género, la raza, etc. Por otro lado, no se puede dejar de observar que el comportamiento humano, según lo expuesto anteriormente, es influenciado también en gran medida por las motivaciones que tiene la persona ya sea para satisfacer sus necesidades primarias u objetivos que le permitan lograr su autorrealización.

Dentro de una organización, el comportamiento de los colaboradores está además delimitado por la cultura organizacional la cual influye tanto en los indicadores de clima laboral como en los de la satisfacción laboral, pues el entorno dentro de una organización es un factor de suma importancia para

determinar por qué los colaboradores se comportan o perciben la empresa de determinadas formas.

Henry Mintzberg (1997, p. 184 – 205), el gurú de la administración de la universidad de McGill en Canadá, confirma en su libro *El proceso estratégico*, que el comportamiento de las personas dentro de una empresa está influenciado y delimitado por las creencias, valores y hasta las estrategias que establezcan cada una de las empresas es decir, por su cultura organizacional. Según Mintzberg (1997, p. 185), todas las organizaciones tienen, sin importar su tamaño, una cultura que las diferencia de las demás dentro del mercado y la que además permite que sus clientes, empleados y proveedores se identifiquen con ella. Dentro de esta cultura, Mintzberg menciona los componentes que dan forma a la cultura de cualquier empresa:

Ritos y ceremonias: hacen referencia a todas las actividades especiales para la organización, como por ejemplo, los ritos de transición en los cuales se busca fomentar la identidad de la empresa con los empleados que asumen nuevos roles sociales (nuevos empleados o empleados con nuevas responsabilidades), por otro lado, los ritos de refuerzo son aquellos que hacen referencia a los eventos en donde se reconocen a los empleados y se eleva la posición social de los mismos dentro de la empresa, los ritos de renovación en donde se realizan actividades de refuerzo o de capacitación; y finalmente, el autor hace referencia a los ritos de integración, los cuales buscan reforzar las relaciones con los integrantes y colaboradores de la empresa.

Las Historias: las historias, hacen referencia a los relatos o hechos relevantes que han sucedido dentro de la empresa durante toda su existencia, como la historia de su nacimiento, el lanzamiento de un nuevo producto o cualquier evento que haya sido relevante dentro de la trayectoria de la empresa. Comúnmente, estas historias son contadas de manera verbal por la gente que trabaja en la empresa.

Los símbolos: estos hacen referencia a todos los objetos que representen a la empresa, estos pueden ser premios, trofeos y hasta el logotipo de la empresa.

El lenguaje: el lenguaje hace referencia a los lemas, refranes, metáforas y todo aquello que transmita un significado especial para la compañía.

Sin duda alguna, los componentes de la cultura organizacional fomentan y delimitan el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa y están estrechamente ligados con el nivel de satisfacción en relación al trabajo ya que estos pueden fomentar un ambiente amigable, procurando crear una identidad sólida en cada colaborador manteniéndolos informados y sobre todo, reconociendo el esfuerzo de su gente, por tanto, aunque no son lo mismo, cultura organizacional tiene un impacto importante en el comportamiento y las actitudes de las personas frente a su trabajo y por tanto en el nivel de satisfacción de cada uno.

El comportamiento humano además se encuentra influenciado por las motivaciones tanto internas como externas que tienen las personas, en el caso del comportamiento organizacional, sin duda, los componentes de la cultura organizacional van a ser una motivación para que las personas permanezcan o no dentro de una empresa, pero también es importante tener en cuenta que existen otras motivaciones, propias de cada individuo, que influyen de manera importante en el comportamiento y en la permanencia de las personas dentro de una empresa

2.2. Motivación

La palabra motivación proviene del latín "*motivus*" que significa movimiento y el sufijo "ción" quiere decir acción o efecto, por tanto, la motivación es aquella fuerza interna que alienta a las personas a ir en busca de aquello que quieren o necesitan. (Gran Diccionario Enciclopédico Universal, 1994, p. 3461)

Aunque este es un término que puede ser definido por casi todas las personas en general, es importante conocer como lo definen algunos autores que se han dedicado al estudio específico de este fenómeno:

Solana (1993), citada en Bejarano (2012, p. 2007) señala que la motivación es aquello que hace que una persona actúe y se comporte de una manera determinada, afirma que la motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que le permiten a la persona en una situación determinada decidir con que fuerza y en qué dirección canalizará su energía para lograr sus objetivos. (Bejarano, P., 2012, p.7)

Otros autores como Stoner y Freeman (1996), (citado en Bejarano, P., 2012 p. 7) definen a la motivación como *un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares* que empujan a las personas a actuar de determinada manera.

En definitiva, la motivación es un conjunto de procesos ya sean mentales, fisiológicos o psicológicos que influyen en el comportamiento de las personas. Sin embargo, cabe resaltar aquí un aspecto importante, todos los seres vivos sienten de una u otra forma motivación, pues el instinto de supervivencia motiva a animales y plantas a buscar los recursos para satisfacer sus necesidades y poder mantenerse con vida.

La motivación de los seres humanos en cierta medida es similar a la motivación de cualquier ser vivo, pues es la fuerza que nos permite adaptarnos a las condiciones cambiantes del contexto en el que vivimos, sin embargo, la motivación en las personas no es un proceso mecánico, este es un proceso que en muchas ocasiones hace que las personas actúen de manera premeditada para obtener logros sobre todo relacionados con la satisfacción de necesidades superiores a las de un animalito, como el logro profesional, pertenecer a un grupo en el que se sientan queridos y reconocidos, enriquecer sus conocimientos, etc. por ello, la motivación y su impacto en el

comportamiento humano la hace un tema tan complejo de comprender. (Chruden, H., Sherman, A., 1991, p. 262)

2.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, es otro concepto que debe ser tomado en cuenta cuando se requiere hacer un análisis sobre el comportamiento que tienen las personas dentro de una organización.

En muy pocas ocasiones, los trabajos y los ambientes en que éstos se desempeñan, están diseñados para satisfacer las necesidades o los motivos de quienes van a trabajar. La consideración principal ha sido la efectividad con que se desempeña el trabajo y el grado en que logran las metas de las grandes organizaciones. De todas maneras, el mercado de trabajo (el requisito de encontrar personas que deseen efectuar las labores) ha dado como resultado que por lo menos se concede una mínima atención a la congruencia entre la naturaleza de los trabajos y los motivos humanos. (Vroom, V., 1979, p. 51)

Desde hace aproximadamente 30 años atrás, la satisfacción laboral comienza a tener un gran interés por aquellos autores y gerentes que tienen como misión comprender el comportamiento de las personas en su entorno laboral, pues la satisfacción laboral es el termómetro que tienen las empresas para identificar cuán satisfechas se encuentran las necesidades de quienes las conforman.

Muchos autores se han preocupado de conceptualizar la satisfacción laboral así como también han intentado identificar las variables que tienen un impacto importante en este fenómeno comportamental.

En definitiva, los primeros estudios relacionados con la satisfacción laboral los realizó Hoppock en 1935, tomando como inspiración los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company, Hoppock incluye a la satisfacción

laboral como un tema con recurrente impacto en el funcionamiento de las organizaciones y de su clima laboral.

Locke (1976), es otro autor que se ha encargado de definir a la satisfacción laboral definiéndola como la medida que tienen las personas por su trabajo.

Diosveni García (2010, par. 2) define a la satisfacción laboral como la actitud que asume la persona ante su puesto de trabajo, esta actitud se refleja a través de comportamientos, actitudes, sentimientos, estados de ánimo, etc. en relación a su situación laboral.

Gordon (1997), citado en Navarro (2009, p. 54-56) define a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes que tiene la persona frente a su trabajo, sin embargo, Davis, K. y Newstrom, D. en 1991 definen a la satisfacción laboral como una predisposición psicológica del individuo hacia su trabajo, es decir, lo que piensa y siente con respecto al trabajo que está haciendo dentro de la empresa. En la satisfacción laboral intervienen varios factores relacionados con la cultura organizacional, el tipo de liderazgo de los superiores, los compañeros de trabajo, las remuneraciones, etc.

Por otro lado, Muchinsky (2007, p. 313) define a la satisfacción laboral como el grado de placer que demuestra un empleado de acuerdo con las funciones que cumple en la empresa.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), por su parte afirman que para comprender al fenómeno de la satisfacción laboral, es necesario ir más allá y por tanto proponen una definición quizás más amplia sobre ella; afirman que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que desarrolla una persona a partir de sus experiencias y la situación laboral en la que se encuentre, estas actitudes pueden relacionarse con las características del trabajo en sí (características específicas) o con características generales a su situación laboral. En cuanto a las características específicas se pueden considerar aspectos como el salario y beneficios, las funciones o tareas que

implican el trabajo en sí, la supervisión, planes de carrera, políticas organizacionales, etc. (Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), citado en Cuadra, A., Veloso, C. 2007, p. 45)

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), concuerdan con la definición antes expuesta, la satisfacción laboral en su estudio en donde pretenden establecer la relación del clima laboral con la satisfacción laboral en una PYME, afirman que esta es una conjunto de actitudes o respuestas emocionales positivas con respecto al trabajo que cumple. Estos autores afirman que dichas actitudes es producto de una evaluación que hace el individuo de las condiciones de su puesto y responsabilidades de trabajo. Esta es una evaluación que permite conocer al individuo si su trabajo cumple o no con sus expectativas laborales. (Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M., 1996, p. 239)

Existen muchos otros autores que desde diferentes tipos de estudios han intentado conceptualizar a la satisfacción laboral y aunque no sean todas exactas, si se puede afirmar que existe un acuerdo al llamar a la satisfacción laboral como la o las actitudes que una persona tiene en relación a sus condiciones laborales.

En definitiva, los primeros estudios relacionados con la satisfacción laboral los realizó Hoppock en 1935, tomando como inspiración los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company, Hoppock incluye a la satisfacción laboral como un tema con recurrente impacto en el funcionamiento de las organizaciones y de su clima laboral.

Locke (1976), es otro autor que se ha encargado de definir a la satisfacción laboral definiéndola como la medida que tienen las personas por su trabajo.

2.3.1. Las actitudes

En cada una de las definiciones antes expuestas se concuerda al definir a la satisfacción laboral como una actitud. Si bien es cierto hay autores que procuran explicar con mayor claridad el alcance de la satisfacción laboral de los colaboradores, es importante comprender en primer lugar qué es una actitud antes de explicar con mayor detalle al fenómeno y el impacto que este tiene dentro de las organizaciones.

Robbins, et al. (2009, p.75) definen a las actitudes como “enunciados de evaluación” de las personas ya sean positivos o negativos frente a una determinada situación, cosa, o persona. En la psicología organizacional entonces, las actitudes son el termómetro de las organizaciones, pues ellas brindan retroalimentación de cómo ven las personas las cosas que suceden dentro de ella.

Según Robbins, las actitudes tienen 3 componentes esenciales:

- **Componente Cognitivo:** se refiere a la creencia u opinión que tienen las personas de cómo son las cosas.
- **Componente Afectivo:** este segmento hace en cambio referencia a la carga emocional o sentimental que las personas le dan a las cosas una vez que se han formado una opinión o creencia.
- **Componente del comportamiento:** después de haberse formado una opinión y de experimentar sentimientos y emociones, las personas reaccionan ante la actitud percibida, en otras palabras, el componente del comportamiento de una actitud hace referencia a la intención de comportamiento de determinada manera frente a una situación, una cosa o alguien.

Para fines explicativos de la dinámica que surge entre los componentes se presenta el siguiente ejemplo: un colaborador afirma que en su empresa le

pagan muy poco mediante la afirmación “mi salario es bajo”, esta evaluación sobre su salario es el componente cognitivo, luego el colaborador siente algo con respecto a la creencia formada con respecto a su salario, entonces afirma sentirse enojado porque su salario es demasiado bajo en relación a lo que él espera, entonces comienza a buscar un nuevo trabajo, esa acción es el componente del comportamiento de una actitud. Evidentemente, este es un proceso que en nuestra diaria convivencia es difícil de analizar, los componentes de las actitudes surgen de manera simultánea y pueda que en ocasiones uno se sobreponga ante el otro.

Aunque estos tres componentes tienen una estrecha relación uno con otro, no necesariamente los dos primeros componentes pueden desencadenar en un comportamiento observable en una persona. Festinger en 1960 (Festinger citado en Robbins, 2009, p. 76-78) afirma que en las actitudes existen procesos mentales muy rápidos en donde intervienen algunas variables que determinan que una persona se comporte de una manera y no de otra. Todo depende de la importancia de la actitud, de la especificidad y de su accesibilidad, además del entorno en donde la persona se encuentre, si existe una presión social o si la persona ya se ha enfrentado a situaciones similares y tiene una experiencia en el pasado.

Para analizar esto de mejor manera es importante explicar cada una de las siguientes variables de forma separada:

- **Variable de importancia:** cuando las actitudes son importantes para las personas, por lo general están relacionadas con los comportamientos repetitivos o comunes en estas, es decir, las actitudes son importantes cuando la persona sí se siente identificada con una situación determinada, por ejemplo, podemos mencionar a una persona que considera el respeto como algo que lo identifica, es común observar comportamientos en donde el respeto hacia los demás y a él mismo es evidente.

- **Variable de especificidad:** en esta variable intervienen dos factores importantes, las actitudes específicas y las generales. Las actitudes específicas permiten predecir comportamientos específicos en determinadas situaciones, mientras que las generales hacen referencia a comportamientos generales. Por ejemplo, no es lo mismo preguntarle a una persona como se ha sentido de salud en el último mes que preguntarle cómo se ha sentido de salud; al poner en perspectiva un tiempo determinado hace que la pregunta sea más específica y la persona que responde comentará los acontecimientos relevantes de su salud en el último mes, mientras que con la otra pregunta que es general, la persona puede hablar de su salud en cualquier punto de su vida.
- **Variable de la accesibilidad:** esta variable se refiere a las veces que la persona recuerda aquellas actitudes que son más significativas que otras o aquellas que han sucedido con mayor frecuencia.
- **Las presiones sociales:** son un factor que con frecuencia podrían moldear el comportamiento habitual de una persona, pues la necesidad de ser aceptados dentro de un grupo de personas hace que aunque no necesariamente las personas sientan que deben comportarse de determinada manera, por la presión del grupo pueden seguir a los demás.

Cuando las personas se comportan en contra de lo que ellos sienten, piensan o creen, en contra de sus actitudes habituales se da lo que Festinger citado en Robbins (2009, p. 76-78) llama como disonancia cognitiva, por ejemplo, dentro de una empresa se pueden dar situaciones de este tipo cuando una persona hace un proyecto en el cual no cree que rendirá los frutos esperados, pero lo debe hacer porque su jefe le indica que así será, entonces la persona procura crear un equilibrio interno y actuar de la forma en la que le piden aunque no esté de acuerdo.

2.3.2. Enfoques Teóricos de la Satisfacción Laboral

Es clave tener presente que el nivel de satisfacción en el trabajo depende de la comparación que el individuo haga entre lo que tiene en su contexto laboral y lo que realmente quiere. Es por eso que existe una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la motivación.

El trabajo es uno de los factores que interviene en la salud mental, emocional y física de las personas que están o han estado económicamente activas, pues el trabajo es un espacio que además que le permite al colaborador ganar dinero para sobrevivir y costear los gastos de ellos y sus familias, el trabajo es un lugar en donde se relacionan con diversas personas lo que les permite tener un círculo social más grande, por otro lado, el trabajo es un espacio en donde puede obtener reconocimientos, entretenimiento y prestigio, en otras palabras, el trabajo es una fuentes de realización personal. (Gamero (2003), citado en Alonso, P. 2008, p. 49-63)

Siendo entonces el trabajo una fuente de realización personal, es normal que las personas se motiven a conseguir trabajos en donde puedan potencializar su desarrollo y satisfacer sus necesidades, desde la más básica hasta alcanzar estados de auto realización y pertenencia, es en el trabajo en donde generalmente, las personas de acuerdo a sus condiciones se van planteando pequeños y grandes proyectos a corto, mediano o largo plazo para ir cumpliendo de a poco todo aquello que se proponen; como se puede observar, la motivación está presente dentro de un contexto laboral. Cuando una persona obtiene y logra aquello que se ha propuesto se siente motivada a seguir buscando oportunidades de mejorar y de alcanzar objetivos que implican un mayor reto, si a esto se le suma además que las condiciones que la empresa le ofrece para cumplir esos retos, es probable que esta se sienta motivada y satisfecha con las condiciones generales de trabajo con las que cuenta.

Sin embargo, a pesar de la estrecha relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral, es probable que en ocasiones la motivación no sea consecuencia de la satisfacción laboral y viceversa.

En otras palabras, una persona puede sentirse satisfecha en relación con su trabajo porque en él ha podido aprender y se ha destacado dentro de su equipo de trabajo, pero si considera que está mal pagada, es posible que esa persona se sienta motivada a buscar otro trabajo y no sienta que debe seguir aportando a la organización, a partir de su evaluación no considera que está satisfaciendo por completo sus objetivos.

Procurando explicar esta complicada relación, muchos autores de diversos enfoques han intentado profundizar mediante sus teorías la relación existente entre la satisfacción laboral y la motivación.

Dentro de las teorías más conocidas se puede mencionar algunas como:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow:

Esta es una teoría que es utilizada aún por algunos gerentes pues es considerada uno de los aportes más importantes con respecto a la satisfacción y motivación humana.

La teoría de las necesidades de Maslow explica el proceso de la motivación a través de la pirámide jerárquica de las necesidades, en la cual las necesidades de los seres humanos, deben satisfacerse comenzando desde las más elementales que se encuentran ubicadas en la parte inferior de la pirámide y hacen referencia a aquellas necesidades biológicas y fisiológicas de las personas hasta llegar a satisfacer las necesidades relacionadas con el ego y el autoestima del individuo. Al no cumplir con este orden, el autor menciona que es muy difícil que la persona llegue a los niveles de autorrealización.

En la figura a continuación se puede identificar con mayor claridad la dinámica que surge entre cada peldaño de la pirámide:



Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow

Tomado de Robbins, 2009, p. 177

Una de las principales críticas a esta teoría es que muchos autores consideran que limita el comportamiento humano a cumplir sus necesidades en el orden propuesto y de no ser así las personas no podrán lograr satisfacer la siguiente necesidad y mucho menos llegará a la autorrealización y a desarrollar su autoestima. Por otro lado, los estudios que sustentan la teoría de Maslow tienen un deficiente contenido científico, son más bien estudios empíricos y sin mayor sustento comprobable. (Zepeda. 1999, p. 127)

Siguiendo con los aportes de Maslow, autores como Alderfer, citado en Robbins (2009, p. 177), propone que la motivación de las personas está compuesta por tres grupos de necesidades prioritarias que satisfacer, estas se relacionan con necesidades de existencia, relaciones y crecimiento. (Robbins, 2009, p. 177)

Teoría de los factores McGregor:

McGregor, citado en Robbins (2009, p. 177), es otro autor de los reconocidos autores que se han ocupado de estudiar la motivación de los seres humanos, la teoría de los factores X y Y son su principal aporte: la teoría X hace referencia

a aquellas cosas que al empleado le disgustan de su empresa o su trabajo en general, aquello con el que los colaboradores de una empresa no los satisface por completo y por tanto se sienten obligados a realizar las actividades que son impuestas.

Por otro lado, la teoría Y, hace referencia a los aspectos con los que el empleado se sienta a gusto en relación con su trabajo.

Douglas McGregor, parte de la premisa de la naturaleza humana, afirma que por naturaleza, el hombre tiende a hacer el mínimo esfuerzo posible dentro del entorno laboral, lo cual no aporta de manera contundente al logro de los objetivos organizacionales (teoría X) y por tanto, desde un enfoque tradicional, sus jefes tienen que ser quienes supervisen su trabajo y dirijan en cierta forma su comportamiento. Con la teoría Y, se propone un cambio conductual a la tendencia mostrada por la teoría X, en donde los gerentes y la empresa son responsables de orientar la conducta de los colaboradores mediante la integración de la creatividad y generando espacios laborales motivantes en donde las relaciones dentro de la organización sean amigables, afirma que esta es una forma de satisfacer y motivar a las personas dentro de la organización y por tanto, lograr un consenso con los niveles de satisfacción de los individuos. (Robbins, 2009, p. 177)

Teoría de las necesidades de McClelland:

McClelland, citado en Robbins (2009, p. 180), por su parte, aporta de forma contundente en relación a teorías como la de Maslow y que por otro lado, podría ser el complemento de teorías como la de Vroom. Esta teoría se centra en la satisfacción de tres necesidades básicas:

1. **Necesidad de Logro:** hace referencia a la orientación hacia la excelencia al momento de obtener logros importantes en su vida, es

decir, las personas luchan por no solamente tener un logro, sino también a lograrlo mediante esfuerzos que le permitan hacerlo con excelencia.

2. **Necesidad de poder:** hace referencia a la capacidad que pueden desarrollar las personas con el fin de lograr que las personas que le rodean realicen cosas que ellos no las hubieran realizado mediante sus propios medios, es la capacidad de persuadir y lograr que el comportamiento de las personas más cercanas sigan un modelo ideal para él, podría asemejarse a las características de un líder nato.
3. **Necesidad de afiliación:** hace referencia a la necesidad que tienen las personas de pertenecer a un grupo de gente cercano y que además sea afectuoso con la persona.

A pesar de que estas teorías tienen sus orígenes aproximadamente en los años 50, siguen siendo la base teórica de muchos estudios, lo que ha permitido que aunque sean teorías y propuestas criticadas, sean también aceptadas y tomadas en cuenta hasta la actualidad para seguir ampliando el concepto de satisfacción laboral y sobre todo, se logren escalas de medición más precisas.

2.3.3. Teorías contemporáneas

Establecimiento de Metas:

Dentro de las teorías más recientes en cuanto a la satisfacción de necesidades enfocadas hacia el entorno laboral, por ejemplo, Muchinsky (2007, p. 399) y Robbins (2009, p. 185) hacen referencia la teoría del establecimiento de metas se basa en dirigir la energía de la persona hacia el cumplimiento de metas pre establecidas. Esta teoría es una de las teorías que desde la experiencia de muchos empresarios ha tenido éxito, sobretodo en el país, de hecho la fuerza de ventas de la empresa en donde se aplicará el estudio trabaja bajo esta teoría, el objetivo de la teoría de establecimiento de metas es determinar por qué si todas las personas tienen las mismas capacidades intelectuales y cuentan con los mismos recursos no todas pueden cumplir con las metas

establecidas por la organización, este es quizá un factor que la empresa en donde se realizará el estudio no haya aún tomado en cuenta ni lo haya analizado.

El aporte que tiene esta teoría contemporánea con respecto a la satisfacción laboral se relaciona con el impacto que tiene establecer metas para incrementar la motivación y tener un comportamiento organizacional en los colaboradores productivo esto con el único fin de poder lograr objetivos tanto personales como personales y por supuesto, cumplir con las aspiraciones de la organización.

Dentro de los aspectos que resaltan en este enfoque (Robbins, 2009, p. 185-186) son:

- Establecer metas difíciles no solamente hace que las personas se esfuercen más por lograrlas lo cual además hace que las personas se concentren y no pierdan de vista los retos impuestos, al invertir más esfuerzo la satisfacción que tiene la persona es mayor, por tanto se mantiene motivada.
- Las metas difíciles y específicas provocan en las personas un estímulo interno.
- Mientras más compleja es la meta, la persistencia en los intentos por lograrla son mayores, es decir, la persona no suele darse por vencida rápidamente.

Es clave tener en cuenta, tal como lo afirma Robbins (2009, p.186), la retroalimentación que reciben los colaboradores con respecto a las metas establecidas, siempre tanto el colaborador como su líder deben estar en constante comunicación con el fin de que ambos se desarrollen y mejoren sus habilidades, solo así, se podrá fomentar la aspiración de reconocimiento y crecimiento dentro de las necesidades de los seres humanos.

Las teorías actuales de la motivación en relación con la satisfacción laboral, hacen especial énfasis en la calidad de las metas laborales, más que en la cantidad de metas laborales cumplidas; en otras palabras, la satisfacción en las personas surge cuando su trabajo los motiva a cumplir objetivos tanto orientados a metas personales como a los objetivos profesionales, distinguiendo a estos últimos del salario, beneficios, organización del trabajo, etc. la satisfacción está orientada a la dimensión de los logros y los retos que hayan tenido que asumir para lograrlos. Esto último en especial, se relaciona con las necesidades de reconocimiento y autorrealización, autores como Maslow hacen referencia de las mismas.

Otros aportes:

Víctor Vroom (1979, p. 50-70), explica en su teoría de la motivación, que las personas actúan de diferentes maneras de acuerdo a la situación en la que se encuentren en cada momento determinado, y por ello, la motivación de cada individuo es regulada de acuerdo a la conveniencia de ellos. Entonces, según Vroom, existen tres factores que impulsan su comportamiento para alcanzar sus logros: 1. Fuerza de voluntad con la que cuenta una persona para lograr una meta, 2. Las recompensas que la persona pueda tener cuando su objetivo ha sido logrado, es decir cuán productivo es y 3. El individuo tiene capacidad de controlar esa productividad en función de las metas que se plantee y la recompensa que espera.

En otras palabras, lo que Vroom plantea con su modelo es que la motivación puede ser regulada a conveniencia de los objetivos que un individuo tenga, dependiendo de las necesidades o metas que este tenga iría midiendo cuales son aquellas que demandan de mayor energía para obtener una recompensa y cuales requieren de menor energía para lograrlo y en relación a la energía empleada, los niveles de satisfacción de la persona pueden también variar a lo que podemos resumir a la suma de la valencia, expectativa e instrumentalidad

que requiera para cada situación. (Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. 2008, p. 1219)

Es interesante también tomar en cuenta los aportes de Adams (1997), citado en Medina, et al. (2008). Quien además considera que a los trabajadores no solamente les interesa ser recompensados por sus labores, pues aparte, los trabajadores contemplan la importancia de que estas recompensas sean equitativas en todo el equipo, lo cual afirma que el concepto de equidad debe ser considerado cuando se requiere analizar el grado de motivación y satisfacción que tienen los colaboradores dentro de una empresa. Es curioso el análisis que Medina, realiza tras lo expuesto, pues afirma que las personas no solamente tienen una tendencia a comparar sus recompensas en relación a sus esfuerzos, también analizan las de sus compañeros e inclusive, tienen la tendencia de comparar esto con la situación del mercado, es decir, como recompensan el resto a empresas al esfuerzo de sus colaboradores. (Medina, A., et al, 2008, p. 1219).

Como se puede observar, el reto que las organizaciones enfrentan en la actualidad es inmenso y cada vez más complicado, pues la globalización ha provocado que la competencia que enfrentan las compañías no sea solo por las características comerciales que la diferencian, sino que también son competitivas por la forma en la que valoran y satisfacen las necesidades de sus empleados a partir de sus objetivos institucionales.

Warr (2003), citado en Laco, et al, (2006, p. 88) introduce dentro de la psicología un nuevo concepto denominado bienestar laboral, pues afirma que el ser humano en su vida adulta pasa más de un tercio de su vida dentro del trabajo, entendiéndose como trabajo toda aquella actividad que realizan las personas para obtener una remuneración, por tanto, al invertir tanto tiempo en él, el trabajo tiene que ser un espacio en donde el ser humano sienta placer y disfrute de sus actividades. Por el contrario Warr (2003), afirma que si las

personas no disfrutan de su trabajo puede causar una profunda insatisfacción y repercutir de manera negativa en su salud tanto física como mental.

A partir del enfoque propuesto por Warr (2003), dentro de la satisfacción general del trabajador, la satisfacción laboral es un factor determinante, a partir de esta explicación, la satisfacción laboral del trabajador se relaciona con los sentimientos que tienen las personas sobre sí mismas en relación a su propio trabajo.

Por otro lado, la satisfacción general de trabajador hace referencia a un aspecto más amplio afirma el autor, en donde los aspectos relacionados con la competencia personal, aspiración, autonomía funcional, y funcionamiento integrado. (Laca, F., et al., 2006, p. 88)

Entonces, se puede afirmar que en la satisfacción laboral intervienen tanto las motivaciones internas de la persona que apuntan a satisfacer las necesidades de la persona como tal dentro del entorno laboral así como también a satisfacer las necesidades de la empresa de la que la persona forma parte.

2.3.4. Teoría de los dos Factores de Herzberg:

Aunque no forma parte de las teorías contemporáneas, esta teoría particularmente, explica de mejor manera la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral es la propuesta por Herzberg mediante la teoría de los dos factores o como también se la conoce, teoría bifactorial. Cabe mencionar que a pesar de que esta propuesta carece de estudios por parte del autor que la prueben, hoy en día es una de las teorías bases para explicar el fenómeno de la satisfacción laboral y por el contrario la insatisfacción laboral.

La teoría propuesta por Herzberg, es la principal fuente de inspiración para muchos estudios realizados en la actualidad, dentro de la bibliografía revisada, y cabe destacar que en buscadores como Dialnet, Scielo, Ebsco, entre otros,

estos principios son empleados en investigaciones que procuran medir el impacto de la satisfacción laboral tanto en el profesional como en la empresa.

Frederick Herzberg, comienza sus estudios relacionados con la satisfacción laboral a finales de los años 50, este renombrado psicólogo, graduado de la universidad de Pittsburg al terminar la segunda guerra mundial ha hecho grandes aportes en cuanto a los temas de administración de personal, incluso después de su muerte en el 2000, sus obras siguen siendo cotizadas en el mercado y sus estudios teóricos son de vital importancia, sobre todo para todo lo relacionado con la satisfacción laboral.

También conocida como la teoría de la motivación e higiene, surge tras un exhaustivo estudio realizado con 200 ingenieros y contadores de la región de Pittsburg mediante entrevistas. En este estudio, los entrevistadores tenían la misión de indagar sobre las situaciones que a esas personas se habían sentido satisfechos con sus trabajos y aquellas en las que no sintieron que sus necesidades sean satisfechas.

Tras el análisis de los datos obtenidos en el estudio, Herzberg llega a la conclusión de que la satisfacción laboral depende de la satisfacción de dos factores: los intrínsecos y los extrínsecos:

Factores Intrínsecos: también conocidos como factores motivacionales, Herzberg, afirma que la satisfacción laboral se encuentra estrechamente relacionada con estos factores, y como lo afirman Vroom (1979, p. 77), estos son los factores determinantes en la satisfacción laboral de los empleados.

Factores Motivacionales: son aquellos que están bajo el control de los colaboradores, ya que se relacionan con las actividades que él hace y las responsabilidades que tiene dentro de la empresa, es decir, están vinculadas con el desempeño de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo. Al estar bajo el control de los colaboradores, los factores motivacionales se

relacionan entonces con los sentimientos que ellos muestran hacia su trabajo en sí.

Recordando a la definición de las actitudes, los sentimientos del trabajo que tiene un colaborador surgen a partir de sus reacciones y evaluaciones al puesto de trabajo, estas pueden ser positivas o negativas.

Dentro de las variables que Herzberg propone que intervienen en los factores motivacionales están el logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo (actividades que realiza, la organización del trabajo, etc.), la responsabilidad y las posibilidades de ascensos o crecimiento profesional que existan dentro de la empresa. Por tanto, estos factores responden a la necesidad de autorrealización y reconocimiento a las cuales autores citados con anterioridad hacen referencia, pues es el trabajo de una persona lo que le permiten en potencia poder ser alguien importante con las cosas que hace y conoce.

Cabe hacer una diferenciación importante con respecto al reconocimiento al que el autor de este enfoque propone, el reconocimiento laboral, está enfocado a los logros y metas profesionales cumplidas, en esta ocasión y aunque están estrechamente ligadas, el reconocimiento social no tiene impacto hablando en el plano estrictamente laboral.

Autores como Vroom (1979, p. 78-79) denominan a los factores motivacionales como factores satisfactorios por su alto impacto y estrecha relación con la motivación y satisfacción laboral.

Volviendo a lo propuesto por Herzberg, los factores extrínsecos o también conocidos como factores de higiene, son aquellos que se encuentran fuera del control del colaborador, por tanto, quienes tienen el absoluto control de estos factores son las empresas y sus dirigentes. Entre estos factores se pueden mencionar a las políticas salariales y de beneficios sociales de la empresa, estilos de liderazgo, las condiciones físicas de la empresa (iluminación,

ventilación, factores relacionados con la ergonomía), políticas y procedimientos generales de la empresa, las relaciones interpersonales entre los directivos con sus equipos de trabajo (de manera general), el prestigio de la empresa dentro del mercado, etc.

Sin duda alguna, estos factores a los que Vroom (1979, p. 51) los llama insatisfactorios, al estar fuera del control de los colaboradores pueden crear y de hecho los estudios de Herzberg lo afirman, insatisfacción laboral.

Según Herzberg, cuando los factores extrínsecos son buenos dentro de una empresa, estos posibilitan a que los empleados no se sientan insatisfechos, sin embargo, esto surge por un tiempo no muy largo ya que a medida que pasa el tiempo, las condiciones de la empresa cambian así como también cambian las necesidades y expectativas de los empleados. Cuando estos factores son vulnerables y no bien valorados dentro de una compañía, estos tienen un impacto directo en la insatisfacción de los colaboradores.

Por el contrario, los factores motivacionales son perdurables en el tiempo o quizás más estables y profundos ya que su estrecha relación con los sentimientos de colaborador ocasionan evaluaciones positivas cuando los factores como el reconocimiento o el logro, entre otros, están presentes, pero si estos factores no se encuentran presentes, Herzberg afirma que no hay una insatisfacción, sino que más bien la persona comienza a restarle interés a su trabajo, esto se podría evidenciar con comportamientos en donde el poco interés, la apatía y falta de sentido, pues la persona podría considerar a la empresa como un lugar cómo y estable para trabajar.

Siempre es importante tener en cuenta, cada uno de los factores propuestos por Herzberg no son dependientes el uno del otro, aunque pueden tener una cierta relación son totalmente independientes.

Es muy complejo determinar la dinámica que estos factores tienen dentro de la empresa y la relación de esta con sus colaboradores, pues como Medina, et al. (2008) menciona, los factores higiénicos tradicionalmente son como estrategias

preventivas para evitar pérdidas a la empresa, hora la satisfacción laboral de los colaboradores, tiene un enfoque que va mucho más allá de evitar gastos a la empresa, el que principalmente se enfoca en la responsabilidad social que tiene la organización con el contexto socio cultural en el que se desarrolla.

En el Ecuador, existen pocos estudios relacionados con la satisfacción laboral de las personas dentro de su entorno de trabajo; estos estudios están enfocados principalmente a la satisfacción de los colaboradores de áreas administrativas es por ello que el principal aporte de este estudio es dar a conocer el punto de vista acerca de la satisfacción laboral de aquellas personas que trabajan en el área comercial de una empresa de servicios, además el estudio busca encontrar una relación a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg entre la satisfacción laboral y la rotación de los vendedores de dicha empresa.

Para comprender de mejor manera el impacto de la satisfacción laboral, es necesario conocer con mayor detalle a que hacen referencia los factores motivacionales y los factores de higiene.

Para comenzar, se expondrán los factores en los que los colaboradores no controlan, los factores denominados extrínsecos o de higiene.

Retomando lo expuesto anteriormente, los factores de higiene son aquellos que conducen al descontento de los colaboradores cuando estos son percibidos en forma negativa al no satisfacer sus necesidades. Por tanto, aunque son importantes para lograr una armonía dentro del entorno laboral, potencializarlos no es sinónimo de motivación, solo es sinónimo de estabilidad, aunque como se mencionaba, estabilidad durante un periodo más corto.

2.3.4.1. Factores Extrínsecos

Condiciones del trabajo:

Cuando se hace referencia a las condiciones del trabajo es preciso tomar en cuenta que ya de por sí este es un tema lo suficientemente amplio como para tomar de él un nuevo propósito de investigación, sin embargo, cabe mencionar que aunque no se profundizará de tal manera el tema, si se tomarán en cuenta ciertos aspectos que resultan relevantes para el estudio a partir de la teoría bifactorial, en líneas posteriores se hará referencia con amplitud los dos factores de esta teoría.

Las condiciones de trabajo en general contemplan temas relacionados con aspectos que se relacionan más con la empresa que con el trabajo en sí mismo.

Por tanto, las condiciones de trabajo en general apuntan a un estado de equilibrio entre la salud psíquica y física del colaborador ya que hace referencia a las condiciones de trabajo en general de cada persona dentro de la empresa. Las empresas entonces, son responsables de construir un espacio físico óptimo para cada uno de los colaboradores de una empresa, por tanto, cada departamento de acuerdo a su función y objetivos a cumplir en la organización deben contar con los insumos tanto tecnológicos como mobiliario para que las personas puedan desarrollar su trabajo sin que su salud tanto física como mental se vean afectados.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en este sub factor es el esfuerzo físico de cada una de las posiciones en la empresa, por otro lado, las políticas de horarios, días de descanso y todas las políticas generales de la empresa deben ser tomadas en cuenta.

Sherman (1991, p.34-59), hace referencia a aquellas características del puesto de trabajo y la organización del mismo que no está en manos del empleado,

este es uno de los principales factores que se deben analizar para identificar la insatisfacción en los colaboradores.

El mencionado autor también afirma que es responsabilidad de las organizaciones construir una estructura departamentalizada que permita tener funciones, tareas y objetivos claros con el fin de lograr los objetivos de la empresa, sin embargo, determinar claramente las funciones y los alcances de cada posición dentro de una empresa permite organizar el trabajo de manera que sea distribuido de manera equitativa. Por otro lado, las características del puesto de trabajo deben ser informados con claridad y de manera oportuna a los empleados de manera que estén conscientes de cuáles son sus responsabilidades en la función.

Por lo tanto, Sherman considera que la valoración de cargos, el diseño y construcción de los puestos de trabajo deben hacerse de manera cuidadosa con el objetivo de informar al colaborador sobre sus funciones y responsabilidades y también de que el trabajo no se sobre cargue y se distribuya de manera adecuada. (Chruden, H., Sherman, A., 1991, p. 34-59)

En una tesis realizada por una estudiante de la Pontificia universidad Javeriana de Colombia, Diana Rosas (2009), la cual tuvo como objetivo conocer porque razón existía una alta rotación en los cargos de los vendedores en un reconocido banco colombiano, y tras el análisis de las entrevistas de salida que debían llenar los colaboradores que salían de la institución, concluye que los índices de rotación en el banco se dan ya que los vendedores tienen una mejor oferta de trabajo, en donde entre otras razones, tomaban la decisión con el objetivo de asumir posiciones en donde la presión por el cumplimiento de su trabajo sea menos, donde no sufran estrés y donde su calidad de vida no se vea afectada. (Rosas, D., 2009, p. 24-43)

Cabe mencionar también el caso de una investigación realizada en Colombia con los preventistas o vendedores de una prestigiosa empresa entre los 20 y los 30 años de edad con formación mínima de bachilleres, en donde se pudo

observar que la rotación de personal que se estaba dando dentro de la compañía se relacionaba con que la empresa no estaba ofreciendo a su fuerza de ventas una capacitación adecuada con el fin de poder tener un plan de carrera dentro de la compañía (crecimiento, no existía un estímulo para dar lo mejor de sí ya que no tenían oportunidades de crecer dentro de la organización), los horarios no eran flexibles de manera que ninguno podía estudiar y por otro lado, muchos de ellos tenían familias a las cuales no las veían por la demanda del puesto de trabajo que tenían en Quala S.A.. El estudio se llevó a cabo mediante entrevistas y grupos focales tanto con los preventistas como con sus jefes. También se pudo concluir que los jefes de los preventistas tenían un estilo autoritario y muy estricto de verificar cumplimiento de presupuestos lo cual no estaba generando un vínculo de confianza entre los vendedores y los jefes de ventas de la empresa. (Niño, K. 2012, p. 48-54).

Ross y sus colaboradores (1957), hacen referencia a una verdad absoluta, las personas trabajan en las empresas porque buscan que algunas de sus necesidades sean satisfechas en su lugar de trabajo, sin embargo, hay algunas otras necesidades que el trabajo no puede satisfacer y las personas buscan a sus familias o a su comunidad sin embargo, en su estudio aplicado a trabajadoras de diferentes departamento de una empresa llegan a determinar que aunque los factores de salario, horarios, planes de carrera tenían un fuerte impacto en su satisfacción y en las intenciones de dejar la empresa, también existían factores como el tiempo que pasaban con sus familias o podía dedicarse a satisfacer sus necesidades en otros contextos de su vida se veían interferidos por el trabajo, sobre todo en las mujeres que eran casadas o tenían hijos o en su defecto, estaban dentro de las dos condiciones. (Ross, I., Zander, A., (1957), citado en Aldape y colaboradores (2011) p. 35 - 42)

A partir de estos tres estudios, se puede afirmar que las políticas internas de una empresa, la forma en la que se organiza y analiza los puestos de trabajo, los horarios, que la empresa cuente con el mobiliario y materiales necesarios para que los colaboradores cumplan con su trabajo de manera eficiente, son

netamente responsabilidad de la empresa. Sin embargo, esta debe estar consciente del impacto que todos estos factores tienen en la vida y la satisfacción de necesidades de cada uno de sus empleados, y sobre todo en la salud tanto física como mental. En resumen, muchos autores afirman que la seguridad y un ambiente de trabajo general estable y acogedor son determinantes para tener a personas saludables y con calidad de vida dentro del trabajo.

Por otro lado, cabe mencionar que las condiciones internas de la empresa le rigen políticas y mandatos externos que se relacionan con lo que la legislación de cada país exige. Por ejemplo, en el Ecuador, la ley exige que las empresas cuenten con un sistema de seguridad y salud ocupacional el cual vele por el bienestar del empleado e inclusive de sus familias, para ello, es exigencia ya que cada 50 colaboradores las empresas cuenten con un médico dentro de sus instalaciones con el fin de atender y prevenir tanto enfermedades como accidentes laborales, también es exigencia que las empresas cuenten con una trabajadora social la cual vele por la salud mental y tranquilidad del empleado y de su familia. Aunque no vale la pena profundizar en este aspecto, si es importante tener en cuenta que la calidad de vida laboral de una persona dentro de una empresa es responsabilidad de la organización y que en el futuro, los gastos realizados más que un gasto, serán reflejados como una inversión en su recurso más importante, sus colaboradores.

Salario y beneficios:

La administración de sueldos y salarios es uno de los temas más vulnerables para los colaboradores y a la vez más analizados por los gerentes dentro de una empresa.

El reconocimiento monetario, como ya se sabe, es muy importante para todos aquellos que se encuentran económicamente activos; pues es una de los principales recursos que tienen las personas de solventar sus necesidades tanto personales como las de sus familias, quizá desde el enfoque de Maslow,

las más básicas como son la alimentación, poder pagar una vivienda y estar seguros en ella, vestirse, educarse, etc.

Las políticas de salarios deben ser cuidadosamente determinadas por las gerencias de las empresas, como ya se había mencionado, las empresas deben ser competitivas en el mercado en relación a este tema.

Tener políticas de salarios equitativas, requiere que se tomen en cuenta algunos factores, entre los más destacados: funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo (valoración de cargos), la oferta de salarios en el mercado en cada una de las posiciones, costo de la vida en ese momento y su proyección de carestía, etc.

Aunque no vale la pena ahondar en temas relacionados en cómo establecer políticas de salarios competitivas dentro de la administración del talento humano, si se debe hacer énfasis en la importancia que el dinero y los beneficios que la empresa da a sus empleados en relación a la satisfacción o no de sus necesidades.

Pues hay que tener en cuenta, a partir de los aportes de Adams (1997), citado en Medina, et al. (2008) ya antes expuestos, que la equidad en las remuneraciones es importante no solo por la cantidad de dinero que reciba el individuo sino por la tendencia a comparar sus remuneraciones económicas con la de sus compañeros e incluso con la del mercado en relación al trabajo que cumple, esa tendencia es lo que causa principalmente que una persona al evaluar y comparar se sienta o no perjudicada y por tanto insatisfecha.

Contradictoriamente a estas posturas Sergio Manuel Madero Gómez (2012, p. 93-100), afirma que la manera tradicional de manejar las compensaciones ya no tiene el mismo impacto necesariamente que antes hubiera tenido, pues con los cambios surgidos y ya mencionados también por otros autores, las expectativas de las personas dentro de un ambiente laboral ya no solo se

centran en el dinero que pueden obtener sino en satisfacer otro tipo de necesidades.

Este autor propone además que las remuneraciones ya no deben ser en base al análisis de los puestos y a la valoración de cargos, sino que deben ser calculados de acuerdo a la eficiencia de la persona que ocupa este cargo, ya que es gracias a su esfuerzo que la empresa está logrando sus objetivos, por otro lado, afirma que esta estrategia es una excelente manera de que los colaboradores descubran sus habilidades y tengan un crecimiento natural dentro de la empresa.

Sin lugar a dudas, establecer remuneraciones de acuerdo a la persona que está cumpliendo determinada función en la empresa tiene sentido si se observa la postura del lado de la satisfacción de los colaboradores, pues ahí la empresa estaría concordando también con las aspiraciones económicas de sus colaboradores, sin embargo, esto podría ser un problema si no está bien manejado ya que las personas tienen la tendencia de comparar lo que los demás ganan y ellas ganan, entonces, el salario debería ser reajustado de acuerdo al incremento en las necesidades de las personas y en su percepción de equidad, lo cual administrativamente, sería una bomba de tiempo en la organización.

Existen autores que relacionan el fuerte impacto que tiene la remuneración (monetaria) con la satisfacción laboral, por ejemplo, Pujol, R., Osorio, Manuel (2004, p.74-81) en su estudio denominado Remuneración y Satisfacción laboral, afirman que el dinero tiene una consecuencia positiva, en la encuesta realizada a varias personas de distintos niveles jerárquicos de las empresas catalanas concluyen que la remuneración es una estrategia para atraer, retener, comunicar objetivos, motivar y sobre todo, eliminar conflictos que puedan ocurrir entre el colaborador y las empresas.

En otro estudio realizado en la ciudad de México con personal de enfermería en donde se encuestaron a 230 enfermeras de un Hospital de Oncología en donde la media de edad es de 30 a 49 años, muestran que las enfermeras del hospital se encuentran insatisfechas en un 19% se mostraron muy insatisfechas frente a un 11.7% que se mostraron muy satisfechas con su salario. Este estudio, muestra que de acuerdo a la teoría de Herzberg, los factores en que más bajas puntuaciones se obtuvieron estaban relacionados con los factores extrínsecos pues de los 15 factores respondidos 7 tuvieron la puntuación de muy insatisfecho, de esos 7, 5 factores eran factores extrínsecos.

En el estudio se utilizó la escala general de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall en 1979. Este es un instrumento que tras la revisión bibliográfica ha sido empleado por muchos estudios que se han preocupado de medir la satisfacción laboral en diferentes negocios.

El instrumento, basado en el enfoque de Herzberg, consta de 15 reactivos divididos en 2 sub escalas. La sub escala de los factores intrínsecos que consta de 7 ítems (los números pares) mide aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, contenido de la tarea. Por otro lado, la sub escala de factores extrínsecos, compuesta por 8 ítems, procura medir el grado de satisfacción laboral del horario de trabajo, remuneración, condiciones físicas del trabajo, los turnos, etc.

La corrección se realiza, como lo propone la teoría, por sub escalas, luego se realiza una comparación de las puntuaciones obtenidas. Por otro lado, el instrumento propone que existan reactivos demográficos de la muestra para tener mejor detallada la información, aquí los reactivos empleados fueron: estado civil de las enfermeras, antigüedad, categoría, edad, sexo, formación.

En conclusión en este estudio, pudieron determinar que los factores que como las condiciones físicas (relacionado con el aspecto anterior, de condiciones generales del trabajo), el salario, la atención a sus sugerencias, las

posibilidades de ascenso, el modo de supervisión, las oportunidades de desarrollo y capacitación resultaron en este grupo de enfermeras ser factores de insatisfacción. (Tapia, H., Ramírez, C., Islas, E., 2009, p. 23-25)

En el estudio de Rosas (2009) citado anteriormente, se encontró que sin duda, el salario tenía un peso significativo en la decisión de los vendedores de abandonar la empresa, pues se iban a trabajos en donde les pagaban mejor y además obtenían en beneficio de asumir posiciones en donde el nivel de presión sea menor que en el banco. (Rosas, D., 2009, p. 24-43)

Por otro lado, en un estudio realizado en una empresa que brinda el servicio de guardias de seguridad realizado en la ciudad de México en el 2010, en donde el objetivo era determinar la razones por las que los guardias de seguridad rotaban dentro de la empresa la autora del estudio, llegó a las siguientes conclusiones: los factores que influían en la rotación del personal estaban relacionados con la insatisfacción laboral que estos tenían, pues manifestaron que los puestos de trabajo eran poco atractivos, no existía la seguridad suficiente para prestar el servicio sin mencionar que no estaban de acuerdo con su paga y menos con los beneficios que la empresa les proporcionaba. (Pineda. 2011, p.48-58)

Tener políticas de salarios justas, afirman López y colaboradores, que es una de las variables más importantes para lograr lealtad en los empleados de una empresa, aunque los resultados de su estudio serán expuestos con mayor detalle en los próximos apartados por su cercanía al liderazgo, en este estudio en donde participaron los vendedores de una empresa brasilera, tras la aplicación de una encuesta en donde se buscaba conocer cómo perciben la justicia dentro de la empresa mediante algunas variables, entre ellas, las remuneraciones, se concluyó que el dinero es uno de los factores que hoy en día los vendedores dan mucha importancia, en el estudio, la percepción de justicia relacionada con el dinero tiene el nombre de justicia distributiva, en donde buscaban conocer si los vendedores estaban de acuerdo con la

remuneración y la forma en la que se distribuían beneficios y comisiones dentro de la empresa. (López, E., Do Amaral Moretti, S., Alejandro, T., 2011, p. 553-567)

En relación a lo que se ha expuesto hasta aquí, Almudena Torres y Esteban Agulló (2002), de la universidad de Oviedo, realizan una revisión conceptual y metodológica del concepto de calidad de vida en el trabajo, y aunque este es otro gran tema que puede ser objeto de estudio más adelante, se considera que es importante tomar en cuenta los aporte de estos dos autores, pues afirman que hoy en día la calidad de vida laboral es vista aún de manera muy superficial, no hay una visión holística de la calidad de vida en la integración de la Psicología social.

Estos autores explican el fenómeno de la calidad de vida mediante el análisis de tres puntos:

1. La calidad de vida en el trabajo toma en cuenta los factores subjetivos y objetivos de la empresa. En cuanto a los aspectos objetivos dentro del ambiente laboral se toman en cuenta aspectos como la organización del trabajo, las condiciones ambientales (físicas), organización y contenido del trabajo, horarios, salarios, salud y seguridad laboral. Estos son los aspectos que se relacionan estrechamente con los dos puntos tratados anteriormente. Por otro lado, en cuanto a los aspectos subjetivos, los autores hacen mención al conjunto de percepciones emocionales tras la evaluación que hacen las personas del ambiente y las condiciones laborales, también toman en cuenta las valoraciones que hacen los equipos de trabajo con respecto al medio laboral.
2. Trabajador /organización: los autores afirman que para poder establecer un diagnóstico claro de la calidad de vida del trabajador se debe estudiar por separado la percepción del individuo y por otro lado la estructura y organización de la empresa, sin perder el

concepto de sistema abierto y dinámico del que ya se había hecho referencia al inicio del estudio.

3. Calidad de vida psicológica /calidad de vida en el trabajo: finalmente, afirman que se debe realizar un análisis de los comportamientos que se dan de las personas dentro de las organizaciones, en otras palabras y en concordancia con la teoría de Herzberg, estos autores proponen analizar los factores extrínsecos de las personas y luego los intrínsecos para así poder tener una visión sobre la percepción de calidad de vida laboral. (Torres, A., Agulló, E., 2002, P. 828-836)

La calidad de vida laboral, es un concepto que se relaciona con la satisfacción laboral, y aunque es importante mencionarla, en este estudio se tomará como base teórica el término de satisfacción laboral. Sin embargo sí es interesante, tener en cuenta la importancia que estos autores dan a aspectos que no están necesariamente vinculados a la organización, las relaciones familiares, los amigos, las redes sociales, el ocio y tiempo libre afirman ellos son factores que aunque las empresas no los pueden controlar, sí deben conocerlos para saber cómo actuar y, por tanto, los instrumentos que se utilicen para realizar diagnósticos de calidad de vida o satisfacción laboral deben ser coherentes tanto con el ambiente laboral al que se va a analizar como con las condiciones demográficas de los colaboradores así como también de la situación socioeconómica que tiene la empresa en relación a sus empleados.

Volviendo a los factores extrínsecos causantes de la insatisfacción laboral, no se puede dejar de lado a las relaciones que tienen las personas dentro de su entorno laboral:

Estilos de Supervisión:

El desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando suponen que sus supervisores tienen un interés genuino en su bienestar (Kinicki y Kreitner, 2003, citado en Laco, et al., 2006, p.87).

El rol que cumplen los gerentes, jefes y todos aquellos que estén a cargo de organizar el trabajo de un grupo de personas es de vital importancia dentro de las organizaciones, sin importar si son empresas de consumos, de servicios, una iglesia, un escuela, son ellos quienes tienen la misión de lograr que las metas y objetivos de esa organización o grupo social se cumplan.

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado en innumerables investigaciones y sin embargo sigue siendo un tema de controversia y de interés en el cual se sigue aportando con valioso conocimiento.

En un dato curioso citado por Peralta y Veloso (2007, p. 41) se encuentra que en una revisión bibliografía en el administrados de datos EBSCO, utilizando las palabras claves como Leadership en inglés o liderazgo en español y la palabra Psychology o psicología en español y limitando la búsqueda a revistas científicas desde el año 2003 al 2007 se encontraron 1751 artículos relacionados con este controversial tema.

Robbins (2009, p. 383-397) define a o a los líderes de una organización como las personas que principalmente tienen a cargo el manejo de la gente que trabaja con ellas. Dentro de una organización, hablando desde un punto de vista administrativo, las cabezas de los equipos de trabajo tienen como objetivo planear las estrategias administrativas y comerciales para poder llegar a los objetivos de cumplimiento y ganancias que se plantea una empresa en un determinado tiempo y lugar. Sin embargo, al tener la responsabilidad de generar estrategias, las cuales por cierto demandan mucho tiempo de dedicación, los líderes tienen además la responsabilidad de transmitir estas

estrategias y los pasos que se seguirán para poder cumplirlas a las personas que trabajan bajo su tutela.

Administrativamente esto tiene sentido y es algo que por lógica todos conocen, pero ser el representante o líder de un equipo de trabajo no es tan solo tener las habilidades técnicas para generar y ejecutar estrategias comerciales, el líder es el responsable de organizar y coordinar el trabajo en muchas de las ocasiones de cientos de personas.

Ya se había mencionado que comprender a cada individuo dentro de una organización no es tarea fácil por las variables que influyen en el comportamiento de cada una de estas personas, por tanto el líder debe primero darse la oportunidad de conocer lo más detalladamente posible a cada uno de los integrantes de su equipo con el objetivo de poder mantener relaciones positivas y fomentar un ambiente de trabajo estimulante, teniendo en cuenta además que no puede descuidar los objetivos que tiene la empresa y los cambios impredecibles que pueden suscitar dentro de un contexto empresarial. Dentro de las investigaciones revisadas existe un constante acuerdo entre los autores de ellas relacionado al impacto que produce el liderazgo dentro de las empresas, pues tanto investigadores como empresarios están conscientes de que contar con buenos líderes es un factor que puede llevar al éxito o fracaso de cualquier empresa.

Robbins define al liderazgo como la capacidad o aptitud de una persona para influir en un grupo hacia el logro de las metas establecidas provenientes de una estrategia. (Robbins, S., et al., 2009, p. 385)

Tanto Peralta et al. como Robbins hacen énfasis en algo que no todas las empresas se detienen a analizar aunque sea un tema de sentido común, quienes ocupan posiciones que requieran liderar equipos de trabajo de por si tienen dentro de una estructura organizacional cierto grado de poder y autoridad y puede ser una de las razones por la cual el grupo siga y apoye las

iniciativas de su jefe y no porque en realidad este jefe los motive a trabajar en pro de un objetivo común. Por tanto, hay que estar conscientes de hay personas que ocupan una posición de líder y tiene las competencias tanto duras como blandas para asumirla con éxito, mientras que hay otras que en la misma posición no tengan desarrolladas competencias de liderazgo para asumir esta responsabilidad y son las empresas quienes deben identificar con exactitud a estas personas para no fracasar en sus negocios.

Las funciones de los gerentes son entonces, planear, organizar, dirigir y controlar.

Planear: esta función involucra el diseño y la definición de las estrategias para alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa acompañado de los procedimientos que se llevarán a cabo para ejecutar satisfactoriamente cada estrategia planteada.

Organizar: una vez definido el plan de acción, el gerente debe organizar el trabajo, es decir, debe delegar las responsabilidades que tendrá cada integrante de su equipo de trabajo, el tiempo en que se deben ejecutar las tareas y el procedimiento que tendrán que poner en marcha.

Dirigir: mediante canales efectivos de comunicación, es esta una de las funciones claves de un líder, el saber compartir con su equipo de trabajo tanto las estrategias como las funciones que cada miembro ejecutará para llegar al objetivo, la comunicación en este punto es muy importante ya que debe ser clara y concreta de manera que no queden dudas sin resolver. El líder a cargo del trabajo debe motivar a su equipo a realizar las estrategias planificadas.

Controlar: es necesario que el gerente o jefe haga un seguimiento continuo del trabajo que ha delegado a cada integrante de su equipo con el objetivo de monitorear que los objetivos del trabajo se estén cumpliendo, en el caso de que no sea así, debe tener la capacidad de retroalimentar y corregir de manera

oportuna cualquier tipo de inconveniente o conflicto que se pueda dar durante la ejecución del plan propuesto.

Retomando lo expuesto en líneas anteriores un gerente en su posición como tal cumple algunos roles dentro de una organización, el canadiense Henry Mintzberg, tras sus estudios de observación realizados con ejecutivos de algunas empresas, llega a la conclusión de que los roles de los altos ejecutivos de las empresas son diez a los cuales los clasificó en tres grupos, en el siguiente cuadro se detalla cada uno de estos roles y la descripción que le da a cada uno de ellos:

Tabla 1. Rol de los altos ejecutivos en una empresa

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Se muestra como la persona que representa la empresa en eventos legales o sociales
Líder	Dirige y motiva a sus colaboradores
Enlace	Red de contactos externos que le proveen de información y le hacen favores
Informativo	
Vigilante	Recibe información acerca del estado de un proyecto
Difusor	Transmite la información externa a los miembros de su empresa
Vocero	Transmite la información interna a personas externas a la empresa
Decisorio	
Empresario	Busca oportunidades de crecimiento para ejecutar nuevos proyectos o cambios

Manejo de dificultades	Soluciona y retroalimenta sobre problemas que surgen dentro de la empresa
Asignador de recursos	Toma decisiones importantes para la empresa
Negociador	Representa a la empresa en negocios importantes

Cambiando de enfoque, Marcu Buckingham y Curt Coffman, en su libro *“Primero, rompa todas las reglas”* (2009) en su última edición en castellano, hacen referencia a un estilo de liderazgo revolucionario, pues si se compara con lo antes expuesto, para los autores, esos son los roles de un buen gerente, sin que necesariamente tenga habilidades de liderazgo válidas para hacerles líderes extraordinarios dentro de una organización, sustentando esto, los escritores del bestseller hacen una comparación entre los roles de un buen gerente y un verdadero líder:

Un buen gerente, es aquella persona que tiene capacidad de realizar una estrategia y movilizar a un grupo de colaboradores a que estas se cumplan con el objetivo de lograr los grandes objetivos institucionales, esta es una persona que no pierde de vista a su equipo en el control de las funciones asignadas y sobre todo evalúa a su gente midiendo cuantas habilidades y debilidades tiene, estas últimas, son para un gerente la oportunidad mediante un plan de desarrollo cambiar aquellas desventajas que tiene la persona cambiándole el “chip” desechando lo malo y dándole al colaborador nuevas técnicas y habilidades.

Para los buenos gerentes, contar con el personal inteligente, con experiencia y capacitado es una prioridad para la gestión de sus estrategias; así como también es de suma importancia que las personas cumplan con las reglas y políticas establecidas.

Por otro lado, el verdadero líder para Buckingham y Coffman, es aquel que cumple dentro de la empresa el papel de “catalizador”, pues es quien aprovecha las habilidades y destrezas potenciándolas al máximo no necesitan centrarse en cambiar aquellos aspectos en los que cada uno de sus miembros del equipo no las tienen desarrolladas.

Así pues, el líder de una organización afirman, debe concentrarse en conocer a sus colaboradores lo más detalladamente posible, por ejemplo, deben conocer cuáles son las expectativas que tienen cada uno de ellos en relación al puesto de trabajo y a las funciones que cada uno de ellos desempeña en la organización, cuentan con los materiales y herramientas necesarias para desempeñarse, conocen qué es lo que espera su jefe de ellos con su trabajo y su comportamiento, son una de las principales preguntas que se deben hacer los grandes líderes; esto les permitirá acercarse a ellos y determinar cuáles son las fortalezas y “debilidades” que perciben las personas de ellos mismos.

Por otro lado, deben hacerse una pregunta crucial, el ambiente de trabajo y el puesto de trabajo de sus colaboradores les permiten sentirse cómodos y motivados para trabajar con ese líder y en esa empresa; saber cuáles son las oportunidades que la empresa tiene para cada uno de ellos de acuerdo a sus expectativas y motivaciones tanto personales como profesionales de mantenerlos satisfechos y a gusto estando conscientes de sus habilidades y defectos.

Un buen líder según estos autores, deben invertir tiempo en cada uno de sus colaboradores escuchando cuáles son sus inquietudes y miedos con respecto a las funciones que cumplen, la retroalimentación y reconocimiento, son aspectos importantes para Bukingham y Coffman, pues puntualizan en la importancia de que el líder debe guiar en el camino de desarrollo a sus empleados.

En definitiva, un líder debe estar consciente de que *“la gente no cambia mucho. No hay que perder el tiempo tratando de llenar vacíos. Es mejor tratar de*

aprovechar lo que ya existe. Eso de por sí ya es difícil." (Buckingham, M., Coffman, C., 2009, p. 68)

Con estas afirmaciones, se podría pensar que estos autores desacreditan la forma tradicional de administrar el personal, sin embargo, no es así. Los autores están conscientes de que lo afirmado por Robbins o Mintzberg es válido y totalmente real, pues al ser los líderes de una empresa o un área de trabajo han sido contratados para cumplir con los objetivos de la empresa mediante un plan de acción estratégico y deben además motivar a sus equipos para que trabajen en pro de lograrlos, pero, existen otras competencias que un gerente debe tener, y se relacionan con conocer y guiar a su equipo de acuerdo a las expectativas y necesidades que cada miembro tiene.

Para poder contar con los mejores colaboradores, y esto quizá conteste de una mejor manera la pregunta que se realizó en la primera parte de este estudio, los gerentes y líderes deben cumplir además 4 funciones, lo que los autores llaman las 4 llaves.

Tradicionalmente, los autores afirman que un gerente debe cumplir con 4 funciones adicionales a las que ya tiene un cargo de dirección para formar un equipo de trabajo sólido y se resumen de la siguiente manera:

1. Seleccionar a la persona, principalmente los gerentes suelen concentrar su atención en la experiencia, inteligencia y determinación que tiene la persona a la que está a punto de contratar.
2. Establecer las expectativas, definiendo los pasos y los procesos a seguir en la posición que ocupará esa persona.
3. Motivar a la persona, hay que motivar a las personas ayudándoles a identificar y conocer sus debilidades.
4. Desarrollo de la persona, le ayuda al colaborador a aprender, corregir sus errores o debilidades para después darle un cargo mejor.

La teoría de las 4 llaves es lo que según los autores permitirán que los empleados se desarrollen y se sientan satisfechos.

Aunque la teoría de estos autores es fascinante, puede surgir una sola pregunta, ¿es el líder el responsable del comportamiento general y de la productividad de cada miembro de su equipo? Este es un enfoque que no toma en cuenta el resto de variables que podrían influir en la satisfacción laboral, pues entregan mediante esta teoría la absoluta responsabilidad del líder en cualquier cosa que suceda en la compañía, descartando así la idea de que independientemente del liderazgo existen variables externas a la compañía que no necesariamente el gerente pueda abordar para evitar la rotación y la insatisfacción de los empleados.

Ellos mencionan que los colaboradores no se van por las condiciones de la empresa en general, ellos abandonan a su jefe. (Bukingham, M., Coffman, C., 2009, p. 24-83)

Primero, rompa todas las reglas, es una obra que se basa en la metodología que empleó una empresa estadounidense Gallup, la cual lleva el nombre de su fundador, por más de 60 años, esta empresa se ha dedicado a estudiar las mejores prácticas de administración del talento en las empresas Fortune de los Estados Unidos, con el objetivo de saber qué hacen las mejores empresas para trabajar en relación a mantener equipos de trabajo estimulados por el medio laboral que les rodea.

Los estudios se hacen en relación a una encuesta con preguntas poderosas que permiten medir el grado de realización y compromiso que tienen los colaboradores dentro de la empresa y es el liderazgo uno de los temas que a conclusión más impactan a los fenómenos de insatisfacción y rotación laboral. Existen muchos autores que se han preocupado de estudiar el impacto que tienen los líderes dentro de una organización, particularmente, existe un

estudio que tiene contenido diferente al promedio de los estudios revisados para este trabajo.

Por ejemplo, es interesante mencionar el estudio de Alicia Omar de la Universidad Nacional del Rosario en Argentina (2011, p. 129 -137), en el cual, el objetivo fue identificar la relación existente entre satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, además, se propuso identificar el impacto que tiene la confianza en las relaciones entre el supervisor y sus subalternos.

El estudio se llevó a cabo con una muestra de 218 trabajadores del sector público y privado de la ciudad de Argentina, en el cual se tomaron en cuenta las variables demográficas como la edad, el género, la antigüedad laboral, antigüedad con su actual supervisor, escolaridad, cargo y tipo de empresa.

Por otro lado, se tomaron en cuenta las variables del liderazgo transformador a través del cuestionario Multifactor de Liderazgo de Avolio y Bass (2004), el mismo que cuenta con 45 ítems diseñados para medir el grado en que los supervisores muestran estilos de liderazgo transformador, transaccional y Laissez faire, sin embargo, para este estudio solo se tomaron en cuenta los 20 ítems que hablan de un estilo de liderazgo transformador.

Otra variable tomada en cuenta es la satisfacción laboral, la cual fue tomada de una adaptación realizada por Paris (2008) de la escala desarrollada por Shouksmith en 1990.

En cuanto a la confianza en el supervisor, el instrumento a utilizar fue una versión adaptada a Argentina del Inventario de Confianza Organizacional (Commungs y Bromiley, 1996).

Los resultados obtenidos tras el estudio indican, que cuando los empleados perciben que tienen un supervisor que valora sus ideas o contribuciones,

incentiva a trabajar en un ambiente motivador y atiende sus necesidades e inquietudes, consideran que es un líder transformador y por tanto la satisfacción laboral tiende a ser más alta que cuando el líder se muestra como un líder transaccional.

Por otro lado, los resultados obtenidos por el estudio, mostraron que existe una relación positiva entre el liderazgo transformador y la confianza de los colaboradores con su supervisor. Además, el hecho de tener confianza con el supervisor tuvo un impacto positivo en la relación de la satisfacción laboral.

Es interesante concluir que el líder que es cercano a su gente y los reconoce tanto como personas y como profesionales tiene un alto impacto en la motivación de los colaboradores, en el clima laboral de la empresa y por supuesto, en la satisfacción laboral.

Otro estudio, de similares características es aquel realizado por Alejandro Peralta y Constanza Veloso (2007) de la Universidad de Tarapacá. Estos autores afirman que el liderazgo es uno de los temas de más interés en la actualidad. El principal objetivo de este estudio fue identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados del sector público y privado de la ciudad de Arica.

El instrumento utilizado en este estudio fue la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada en 1979 por Warr, Cook y Wall. Al igual que en el estudio anterior, el instrumento que se empleó para medir el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, se implementó el Cuestionario Multifactor de Liderazgo de Avolio.

Tras el estudio se puede concluir que el liderazgo explica en un 49% las variaciones que pueden surgir en el clima organizacional y el 31% de varianza en la satisfacción laboral, además, los componentes individuales del liderazgo como la carisma, la consideración individualizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, estructura y consideración muestran un alto impacto

de satisfacción en los colaboradores. En otras palabras, los autores afirman que la presencia de liderazgo transformacional y transaccional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y el clima laboral.

¿Qué es el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional?

Burns (1978), citado en Cuadra y Veloso (2007), diferencia al liderazgo transformacional del liderazgo transaccional se basa en lo que los colaboradores y los líderes se ofrecen mutuamente.

El líder transformacional es aquella persona que ofrece a sus seguidores un propósito trascendente, supera las metas a corto plazo y se enfoca en aquellas necesidades internas que requieren de mayor esfuerzo y tiempo en satisfacerlas. Entonces, autores como Bass (1985), afirman que la teoría del liderazgo transformacional consta de 4 dimensiones:

1. Carisma: también conocida como la influencia idealizada, hacen referencia al grado en que el líder genera y da importancia a la confianza con sus seguidores, toma una postura y decisiones acorde a cada situación coyuntural que se presenta, hace especial énfasis en el compromiso de sus colaboradores así como también en los valores (de ética y moral) que deben prevalecer en su comportamiento dentro de la institución y el impacto de sus decisiones en base a estos dentro de su trabajo.
2. Motivación: hace referencia a las capacidades del líder de encajar a sus colaboradores con una visión atractiva hacia el futuro, desafían y preparan a sus colaboradores a alcanzar metas y objetivos desafiantes y altos, hablan con entusiasmo, confían en sus seguidores, son optimistas y dan un significado a las tareas que se deben ejecutar para que estos no pierdan el interés cuando las estén haciendo.
3. Estimulación intelectual: hace referencia a los desafíos inmersos en la toma de decisiones, en ser creativos e innovadores y tomar en cuenta a

sus colaboradores en cada una de las tareas en las que el líder esté trabajando.

4. Consideración individualizada: hace referencia al grado en el que el líder trata a cada uno de sus seguidores, en decir, es consciente de que cada uno de ellos es un ser diferente, el cual tiene necesidades y prioridades distintas y que por tanto, su trato debe ser diferenciado. Escuchan y atienden a todos sus colaboradores por igual. (Bass (1985), citado en Cuadra. A., Veloso. C., 2007, p. 42)

Por otro lado, el liderazgo transaccional de acuerdo a los fundamentos expuestos por Bass (1985) consta de tres dimensiones que lo diferencian del liderazgo transformacional:

1. Recompensa contingente: hace referencia al grado en el que el líder establece intercambios constructivos y positivos con sus colaboradores por el esfuerzo realizado; en otras palabras, este líder ofrece recompensas por las tareas y objetivos que plantea a sus seguidores (reconocen el buen desempeño de sus colaboradores)
2. Administración por excepción activa: hace referencia a las medidas correctivas que ejerce el líder y el grado en el que lo aplica. Es decir, hace referencia a las acciones correctivas que realiza el líder en base a las metas que han establecido en su equipo de trabajo y a las recompensas por el trabajo del mismo. Este tipo de líder hace un seguimiento constante al trabajo de sus seguidores se anticipan a problemas, con el fin de evitar a tiempo cualquier error.
3. Administración por excepción pasiva: a diferencia de la dimensión anterior, este tipo de líderes esperan a que surjan los errores para intervenir y corregirlos.

Finalmente, existe otro tipo de liderazgo llamado “no liderazgo” o de no intervención que resulta con la ausencia o evitación de liderazgo, este tipo de funcionarios se reúsan a posicionarse en sus responsabilidades de líder,

suelen titubear al momento de tomar decisiones, no actúan con pro actividad y son el estilo de personas que se encuentran ausentes cuando sus seguidores necesitan de su apoyo.

En general, se puede afirmar que las empresas en la actualidad necesitan líderes que equilibren sus estilos, aunque un estilo de liderazgo transformador podría parecer el estilo ideal, el estilo transaccional tiene puntos que son válidos y necesarios para dirigir el trabajo de los colaboradores dentro de una empresa. Siempre tomando en cuenta que la función del líder no está enfocada únicamente a dirigir el trabajo de las personas el pro de lograr los objetivos de la empresa y con ellos, los objetivos personales de cada colaborador, ser líder involucra que tengan la habilidad de modificar el comportamiento de cada persona tomando en cuenta su individualidad mediante técnicas de motivación promoviendo un ambiente laboral saludable y activo con cada uno de ellos.

Sin restar importancia a los demás factores extrínsecos que interfieren en el fenómeno de la satisfacción laboral, el liderazgo es uno de los factores en donde el estudio desea centrar de manera especial su atención por el impacto que los líderes tienen en los resultados de desempeño de la empresa, de sus colaboradores y en general dentro de toda la dinámica de administrar una empresa.

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales... el líder por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. (Menguzzato et al. p. 30 citado en González, E., A. Molina., Otero, M., Possa, V., 2008, p. 53)

Siendo así entonces, es interesante tomar la conceptualización que algunas corrientes han aportado en relación al liderazgo.

En una revisión bibliográfica realizada por González et al., (2008, p. 60 - 67), nombran algunas de las corrientes más relevantes al liderazgo:

Teoría del gran hombre: en resumen, esta teoría propone que existe un selecto grupo de personas que nacen con las características para ser grandes líderes, en otras palabras, los líderes nacen y no se hacen y por lo tanto, el liderazgo según este enfoque es una habilidad que no puede ser desarrollada en las personas.

Teoría del carisma: este enfoque defiende la posición de que solo aquellas personas que sean carismáticas, simpáticas, que tengan entusiasmo y sean leales podrán llegar a ser grandes líderes, aquellas personas que sean carismáticas inspiran a las personas que les rodean a seguir aquello que promueven.

Teoría del rasgo: al igual que la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos mencionan que características o rasgos de un líder son hereditarios, sin embargo, a diferencia de la teoría del gran hombre, este enfoque tiene estudios que se encuentran mayor sustentados en el campo organizacional; dentro de las principales características que fueron identificadas tras dichos estudios proponen: entusiasmo, honestidad, energía, justicia, lealtad, capacidad para enseñar y manejo de conocimientos técnicos, estos entre los más relevantes.

Teoría de la situación: estas teorías afirma el autor, fueron muy populares en los años 50, esta teoría defiende que no todos los rasgos, propuestos por la teoría anterior, están presentes siempre en un líder ya que afirman que su comportamiento puede variar de acuerdo a las necesidades ya sea del líder o del equipo que lidera ante una situación determinada. Entonces, se puede mencionar que las actitudes de un líder varían de acuerdo al lugar, el tiempo, las necesidades del equipo y del líder e inclusive depende del estado de ánimo del que el líder se encuentre en ese momento preciso.

Teoría de la contingencia: en los años 60, en cambio, Fred Feidler, citado en González et al., (2008, p. 61 – 62), propuso el modelo de la contingencia, en donde de cierta manera refuta la teoría anterior o desde otro punto de vista complementa sus afirmaciones. Pues Feidler dice que el líder no siempre funciona de una manera adecuada frente a determinadas situaciones, es decir, que los rasgos que tiene no solamente dependen de la situación que el líder esté enfrentando sino que depende también de la efectividad con la que emplee todos sus recursos de forma adecuada en cada situación, pues no siempre por diversos factores, las personas reaccionan de una manera determinada y por ello la calidad de las soluciones que se obtengan ante determinada situación son iguales. Es decir, este enfoque menciona que son tan importantes los rasgos de líder como las situaciones que enfrente y así como también la calidad de resultados obtenidos.

La teoría de la contingencia, se podría decir que es aquella que dio paso a una nueva era de definiciones y estudios relacionados con este tema tan controversial y estudiado como el liderazgo, es a partir de estos hallazgos que se identifican 3 situaciones en las que un líder es diferente adopta un rol diferente aunque con iguales responsabilidades:

1. Rol del líder con su equipo (relaciones del líder con los miembros del equipo).
2. Estructura de las tareas (planeación estratégica de las acciones a realizar para lograr sus objetivos).
3. El poder que implica una posición en donde se requiera liderazgo.

Cada líder es responsable y libre de ponderar la importancia de cada rol en su gestión, sin embargo, la medición de la calidad de su liderazgo, sostiene este enfoque depende de la percepción y valoración que realice el grupo que trabaja con él.

Por otro lado, dentro de esta revisión a través del tiempo, González et. al., menciona también teorías más actuales en donde el significado de liderazgo sufre ciertos cambios:

Teoría del camino hacia la meta: Robert House, citado en González et al., (2008, p. 62 - 63), precursor de este enfoque, llega a sus conclusiones a través de la observación en cada estudio realizado y de ellos parte la conclusión de que el liderazgo surge a partir de la necesidad o deseo de un individuo de lograr algo y actúa en función de ello. Para este enfoque, el líder actúa de acuerdo a su conveniencia y satisfacción (individual o grupal).

Por tanto, según este enfoque, las personas que tienen claro cuál es su objetivo final tanto individual como grupalmente, son aquellas que por lo general pueden guiar a su equipo de trabajo hacia aquel objetivo, entonces, el líder se responsabiliza de tomar decisiones de manera que las barreras que se puedan presentar sean menores, estudia alternativas diversas, toma en cuenta las necesidades de su equipo, recompensa a su equipo por los logros obtenidos, etc.

También menciona dentro de su enfoque algo que es muy importante rescatar, relacionado con la percepción que tenga el equipo de trabajo con respecto al líder, pues sugiere que cada persona evalúa y percibe el trabajo de su líder de una manera diferente.

En concordancia con este enfoque propuesto por House, la **teoría del liderazgo situacional**, hace mucho énfasis en la individualidad de las personas que siguen o trabajan con cada líder dentro de una empresa, sin embargo, Hersey y Kenneth, autores de la teoría, incluyen un ingrediente más el cual está relacionado con el nivel de madurez de las personas que componen ese equipo de trabajo y en definitiva, el líder debe ser capaz de manejar las individualidades de cada persona teniendo en cuenta además o por sobre todo el grado de madurez de cada persona, pues ese es un indicador

de dependencia o independencia dentro de las funciones que cada persona realiza en la empresa.

Finalmente, una de las teorías más revolucionarias y nuevas, es la teoría del liderazgo de transformación, del cual ya se habló en líneas anteriores y que en definitiva se resume en el poder de transformar que tienen los líderes dentro de una empresa ya que son personas que inspiran y motivan a sus equipos a crear, son un constante estímulo de conocimiento y desarrollo.

Particularmente, es esta teoría una de las más estudiadas y la más revolucionaria, pues esta es un enfoque fresco, nuevo y creativo en donde el líder guía a su equipo a cruzar las fronteras de su imaginación y por tanto hacen que el trabajo sea una actividad de desarrollo constante, creativo y satisfactorio.

Como se puede observar, la percepción que tiene el empleado de su líder está influenciada por una serie de factores relacionados con aspectos personales, subjetivos y de madurez de cada persona, así como por las situaciones externas a cada individuo. En un estudio bibliográfico realizado en una universidad de Costa Rica, llamado *Análisis conceptual y crítico de la teoría de la percepción del liderazgo (TPL)*, sus autores afirman que las formas de percibir de los seres humanos tienen las siguientes características (Hernández, O., García, T., 2013, p. 389-401):

- a) La mente humana funciona como una computadora.
- b) El ambiente o el entorno de las personas es un elemento reformador y de interacción.
- c) Dependiendo del individuo, la comprensión del conocimiento van desde formas simples a formas más complejas ocurriendo lo mismo con la codificación y recuperación de la información. En definitiva cada ser humano tiene un proceso cognitivo diferente.

En conclusión, los autores concluyen que no existen límites para las formas en que las personas dan un significado al liderazgo, el liderazgo es un constructo social que sirve a cada persona para poder relacionarse en su medio laboral, el término de liderazgo es ajustable o moldeable de acuerdo a los diferentes contextos laborales que existen, los cuales dicho sea de paso son muchísimos ya que hay de ser conscientes de que cada cultura organizacional es distinta.

El liderazgo es un tema que podría y de hecho es uno de los temas más estudiados dentro de una organización ya que tiene una gran influencia según los autores antes mencionados en la productividad de las personas que trabajan en una compañía. sin embargo para concluir, es importante tener en cuenta que el liderazgo es uno de los temas más importantes al momento de medir el nivel de satisfacción laboral de un colaborador dentro de una empresa ya que no solamente es un buen indicador en relación a la productividad del mismo sino que las relaciones saludables de los colaboradores con sus jefes o líderes fomentan un clima laboral saludable y además incrementan la autoestima de los colaboradores mediante la retroalimentación o el reconocimiento de sus logros por ejemplo.

En definitiva, los líderes son un factor importante y clave para determinar la satisfacción laboral de los equipos.

Relaciones interpersonales:

El apoyo social o la calidad de relaciones interpersonales que los colaboradores reciban dentro de su lugar de trabajo, depende de un sinnúmero de factores en realidad, por ejemplo, las relaciones interpersonales dentro de una empresa dependen de la cultura organizacional de la empresa en cuestión; también puede intervenir factores relacionados con el aspecto sociocultural de las personas que trabajen dentro de la compañía o en su defecto pueden interferir factores demográficos internos dentro de la organización como por ejemplo diferencias marcadas en edad, estado civil de los colaboradores, género, etc.

Con respecto a la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y sus efectos en ella son cada vez más consideradas, independientemente del contexto empresarial, las relaciones interpersonales que existan dentro de una empresa son de vital importancia para el bienestar de los colaboradores, pues trabajar en medio de personas amables, dispuestas a ayudar y a evitar que surjan conflictos es además beneficioso para la productividad de la compañía. Según un estudio realizado por la universidad de Almería, en donde se evaluó la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos del sector público, las relaciones interpersonales u apoyo social como ellos las denominan son un factor que interviene contundentemente de manera positiva en el lugar del trabajo, pues relaciones fuertes y positivas permiten que el “flujo y movilización” de las ideas, tareas, etc. sea rápido y efectiva en la empresa si existen relaciones de apoyo interpersonal la calidad del trabajo mejorará de manera considerable. (P. Alonso., 2005, p. 247-249)

Por otro lado, las relaciones interpersonales positivas en los lugares de trabajo pueden influir de manera directa o indirectamente, de manera directa ya se había mencionado que favorece a la satisfacción de los colaboradores en relación a un ambiente laboral relativamente estable y por otro lado, sus efectos pueden tener la función de “amortiguador” cuando la empresa esté pasando por situaciones de alto estrés o dificultades, las relaciones interpersonales positivas pueden ser un precursor de que el pulso y el estado de ánimo de los equipos de trabajo no decaigan ante estas dificultades.

Las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral como ya se había mencionado con anterioridad permite a las personas compartir e intercambiar ideas, herramientas e inclusive dudas, esto desde la perspectiva de la psicología social, se conoce como un intercambio social en el cual, de manera inconsciente en la mayoría del tiempo se establece una relación de “dar y recibir” entre las personas de un equipo de trabajo. Sin embargo, autores como Buunk, De Jonge, Ybema, y De Wolff (1998), citados en P. Alonso (2005), miran a este fenómeno desde una perspectiva poco alentadora, pues afirman

que el “dar y el recibir” dentro de una relación laboral puede tener inconsistencias ya que no necesariamente siempre la persona que recibe lo hace con el mismo nivel de intensidad con el que la persona que da lo hace pero esto no le resta importancia a la efectividad de las relaciones interpersonales positivas dentro de una empresa. (P. Alonso., 2005, p. 250).

Como se puede observar tanto en las relaciones con el supervisor como con los colegas de trabajo, se puede comprobar y aunque no es mucha ciencia hay que afirmar que las relaciones interpersonales dentro de un espacio laboral son vitales para alimentar necesidades que desde cualquier enfoque de motivación un ser humano requiere, por ejemplo, el sentido de pertenencia y de reconocimiento dentro de un grupo, la necesidad de socializar y de comunicarse.

Por otro lado es importantísimo notar que la comunicación, de la cual se hablará a continuación es un determinante para que estas relaciones nazcan, crezcan y se cultiven de manera positiva, pues es a través de ella que las personas pueden relacionarse y compartir todo aquello que conocen, preguntar aquello que no conocen, compartir experiencias, sentimientos y pensamientos en general.

Comunicación

En cuanto a la comunicación se podría decir que este es un tema que está muy relacionado con las relaciones que tienen los empleados con sus jefes y compañeros de trabajo, de este último factor se hablará más adelante; y además está relacionado sobre todo con la cultura organizacional de las organizaciones, recordando que cada una cultura organizacional es un mundo diferente.

Es importante recordar lo que ya se había considerado en capítulos anteriores, las organizaciones son grupos de personas que se han juntado para trabajar conjuntamente y lograr un objetivo en común, en otras palabras, las organizaciones son un subgrupo, por así llamarlo de la sociedad y muchas de las reglas de convivencia de la sociedad han sido empleadas e instauradas dentro de cada una de las organizaciones, por tanto, la cultura y costumbres del lugar en donde la empresa se encuentren son vitales para que la comunicación dentro de la organización de una empresa surja.

Otro de los factores que son importantes dentro de la comunicación se relaciona con la estructura de la empresa, pues al formar la estructura de la empresa comenzó también a formarse un modelo de comunicación único ajustado a las necesidades y personalidad de la empresa que se está formando.

En la actualidad, la comunicación organizacional es uno de los temas que ha tomado mayor interés por diversas ciencias, por lo anterior mencionado, la comunicación organizacional es una de las bases que existen para que los seres humanos sepan transmitir sus ideales, metas, inquietudes sobre todo dentro de una organización en donde si no se comunican las metas que tiene la misma, muy difícilmente se podría lograr los resultados esperados en un negocio.

La palabra comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa poner en común, compartir algo; por lo tanto la comunicación es un proceso que se da entre las personas en donde se transmite (se comparte) un mensaje y la recepción del mismo, la comunicación es el medio por el cual las personas pueden expresar con claridad sus pensamientos, conocimientos y sentimientos, vital para la supervivencia de la especie humana. (Fontalvo, T., Quejada, R., Puello, J., 2011, p. 152)

Dentro de la organización entonces, la comunicación es el proceso que permite a los individuos compartir y familiarizar “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” según Fernández citado en Fontalvo, et al., (2011, p. 152). Siendo así, se “indica que este es un proceso que está integrado por la actividades orientadas a facilitar el flujo de mensajes presentes entre los miembros de la organización, entre la organización y el entorno, con el propósito de intercambiar ideas y por consiguiente generar conocimiento.” (Fontalvo, T., et al., 2011, p.151 - 152)

Otros autores como Anni Bartoli, expresa que la comunicación organizacional es primordial para aquella empresa que busca resultados, por tanto, la comunicación es el vínculo que tiene la empresa para lograr sus resultados, dentro de este vínculo, existen según esta autora, dos componentes importantes a considerar:

El componente sociocultural, dentro de este componente toma especial importancia los valores, representaciones y fenómenos de poder dentro de una organización y la comunicación como un fenómeno social como tal.

Y por otra parte, contempla los componentes políticos, los cuales hacen referencia en cabio, a las estrategias que influyen dentro de una organización ya sean internas o externas a ella, es decir, hace referencia a las políticas y estrategias que determinan los directivos de la organización para alcanzar sus objetivos así como la legislación que rige y controla en funcionamiento de la misma dependiendo del lugar en el que esta funcione. (Bartoli, A., citada en Páez, L., 2000. par. 1-2)

La comunicación es un proceso transdisciplinario, pues muchos enfoques científicos se han preocupado de estudiarla, entre las más destacadas se puede mencionar a la psicología organizacional, al management o administración, psicología social, informática e inclusive a la antropología. Cada

una de estos enfoques ha procurado dar una explicación tanto del proceso que se requiere para lograr la comunicación como las consecuencias que esta tiene en la vida de las personas y en lo que compete a este estudio en la vida laboral. (Saladrigas, H., 2005, p. 2).

En el caso particular de la comunicación dentro de las organizaciones, la disciplina que más ha invertido su tiempo en estudiarla es la administración ya que a la larga este contundente e importante proceso es la puerta de entrada para las organizaciones al mundo en el que quiere desarrollarse. Mediante la comunicación las empresas tienen la oportunidad de comunicarse con sus clientes o públicos objetivos y así dar a conocer los beneficios de sus productos o servicios así como también conocer los puntos de vistas que sus clientes pueden tener con respecto a sus productos; por otro lado, es una herramienta para entablar relaciones con sus proveedores (comunicación externa). Por otro lado, la comunicación es la clave que tiene la empresa para comunicarse con sus colaboradores quienes como ya bien se ha mencionado antes son el motor de la empresa y quienes deben conocer con exactitud los objetivos, metas y resultados del lugar en donde trabajan, este tipo de comunicación es lo que se conoce comúnmente como comunicación organizacional.

Según Saladrigas, profesora de la facultad de comunicación de la Universidad de la Habana (2005), afirma que la comunicación externa en una empresa ha sido aquella que ha tenido más peso en estudios relacionados y se ha restado importancia a la comunicación interna dentro de una empresa sin embargo, en la actualidad, la comunicación organizacional propiamente dicha está tomando más fuerza e importancia en cada una de las ciencias que se ha preocupado por conocerla ya que es un factor que fomenta la satisfacción de los colaboradores que trabajan en ella. (Saladrigas, H., 2005, p. 2)

En concordancia con lo expuesto en líneas anteriores, es curioso notar la percepción de Luz Gabriela Gómez (2006, p. 40), en su artículo *Lo oral y lo presencial, fundamentos de la comunicación organizacional*, acerca de la forma en la que la comunicación organizacional ha sido estudiada y sobre todo

empleada dentro de las organizaciones, textualmente ella hace dos observaciones importantes:

1. El interés exagerado por replicar al interior de las organizaciones los medios masivos y las nuevas tecnologías, permite un importante desarrollo en los sistemas de distribución de la información, pero empobrece dramáticamente las posibilidades de comunicación.
2. Un inmenso número de trabajos profesionales pueden gestarse y desarrollarse en solitario, por tanto, han permitido toda clase de contradicciones externas, outsourcing, tele-trabajo. la comunicación organizacional, por su cometido, naturaleza, medios y carácter no es una de ellas. Requiere la presencia del profesional dentro de la empresa, para realmente estar en la capacidad de intervenir y mejorar la vida organizada con comunicación.

Es común en estos días que la comunicación se haya vuelto fría en las empresas, con respecto al primer punto de Gómez, ya que sobre todo el tiempo de los líderes de una organización es cada vez más complicado y si a esto se suma el crecimiento de las empresas y las nuevas condiciones de trabajo que existen, la mejor manera de mantener a una empresa comunicada es a través de las tecnologías, hoy en día la gente ha dejado de comunicarse de forma presencial o verbal y han reducido sus formas de comunicarse a mails, chats, llamadas vía teleconferencia, etc. sin duda esta manera de comunicarse disminuye mucho el tiempo de respuesta, podría mencionarse como una forma más ágil de mantenerse en contacto con las personas con las que trabajan directa o indirectamente en cada departamento u área de la organización.

Sin embargo, a pesar del avance que han significado las nuevas tecnologías para la humanidad en general, pues tienen la facilidad de acortar distancias y de generar tiempos de respuestas más rápidos, han generado también un problema y aunque es algo generalizado, en esta ocasión se mencionarán solamente las consecuencias dentro de una organización. Dentro de una

empresa como bien Gómez lo exponía, las nuevas tecnologías han deteriorado la calidad de la comunicación entre los miembros de una empresa, pues eliminan por completo el contacto físico, y algunas veces visual, kinestésico que existe en la comunicación.

Aunque no es necesario mencionar el proceso de la comunicación, si es importante mencionar la importancia de la calidad de este proceso para poder fomentar relaciones interpersonales positivas dentro de una organización. Como se conoce, dentro del proceso de la comunicación juegan un sinfín de factores que dan contundencia al mensaje que está dando el emisor, los códigos como se conocen no son más que la forma en la que el emisor entrega el mensaje al receptor.

En otras palabras, cuando una persona expresa una idea, pensamiento o un sentimiento no solamente lo hace de manera verbal y plana, lo hace poniéndole sentido y “emoción” aquello que quiere expresar mediante sus gestos, su postura física, el tono de su voz, etc. con las nuevas tecnologías, se ha ido perdiendo este gran “condimento” de la comunicación lo que muchas veces puede prestarse para malos entendidos o interpretaciones incorrectas del mensaje.

Fernando Vásquez (2003), citado en Gómez (2006, p. 40 – 43), afirma que los especialistas de la comunicación organizacional invierten cuantiosos esfuerzos por implementar medios masivos de comunicación al interior de las empresas como parte de una estrategia, pues es necesario que dentro de la empresa se conozcan los pasos que esta está dando para cumplir con sus objetivos, es una gran forma de optimizar el tiempo y los recursos de la empresa, sin embargo, afirma, que hay otras ocasiones en donde las reuniones y el contacto con los colaboradores son imprescindibles aunque los líderes organizacionales y algunos comunicadores no sean conscientes. Afirma además que en países latinoamericanos, la oralidad y la cercanía de las personas para expresar cualquier mensaje es muy apreciado y por tanto, los comunicadores deben

considerarla al momento de establecer una estrategia de comunicación tanto interna como externa tomando en cuenta las características del “público objetivo”.

Hoy por hoy, aquellas personas que estudian a la comunicación organizacional, la definen como una herramienta esencial para la gestión del conocimiento empresarial. La gestión de conocimiento empresarial se la define como el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de la empresa, en otras palabras gestionar el conocimiento dentro de una empresa tiene como principal objetivo es incrementar la capacidad de innovación en los procesos y productos de la empresa y así ser competitivas dentro del mercado en el que esta se desarrolla, así lo afirman Fontalvo, T., et al., en su artículo La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua de los sistemas de gestión. (2011, p. 147-149)

En la actualidad, la sociedad se la define como a una sociedad de conocimiento, por tanto las empresas deben estar pendientes de gestionar el conocimiento de manera continua con el fin de satisfacer la necesidades de sus clientes pero sobretodo, para satisfacer las expectativas y requerimientos que tiene su capital intelectual; pues es por medio de las personas que trabajan en ella la formar de gestionar e impulsar los nuevos conocimientos en administración, tecnología, mercadeo, etc. Siendo así entonces la única herramienta o la más potente, es la comunicación. Quienes lideran la empresa no solo deben ser capaces de compartir las políticas, objetivos y estrategias a cumplir sino que también deben comunicar la forma en la que dichos objetivos se van a cumplir por medio de la capacitación de sus equipos de trabajo.

La comunicación también, como ya se había mencionado antes, es la herramienta que las personas tienen dentro de una empresa para compartir todo aquello que conocen, lo que están haciendo en cada área, las experiencias que han tenido y sobre todo la forma en cómo se sienten dentro de la compañía. La comunicación es la herramienta que tienen los líderes para

transmitir el conocimiento y expectativas que tienen tanto como profesionales como seres humanos.

Entonces, el conocimiento y la comunicación son pilares importantes dentro de la estrategia de retención del personal, pues el constante trabajo en la formación de los colaboradores dentro de una empresa influye en muchos aspectos desde la innovación y mejora de procesos y productos hasta la satisfacción tanto de clientes como de colaboradores.

En cuanto a la satisfacción de los empleados en este aspecto, generar y comunicar el conocimiento y el crecimiento intelectual dentro de la empresa permite que las personas no solamente estén capacitadas para realizar sus funciones y se sientan además reconocidas sino que también potencializa que los colaboradores conozcan las posibilidades de plan de carrera que tienen dentro de la compañía y aunque el plan de carrera puede o no ser vertical, si las personas tienen posibilidades de cambiar de un área a otra o de un proyecto a otro es una forma de brindar al personal opciones de crecimiento tanto en conocimiento como en experiencia, lo cual sin duda alguna, se ajusta a las expectativas que de una u otra forma todo ser humano tiene en su vida, el desarrollo.

Pérez, citado en Fontalvo, T., et al., (2011, p. 150), afirma que la gestión del conocimiento no solamente hace referencia al conocimiento per se, hace referencia a la capacidad que tienen los líderes de los equipos de trabajo de retroalimentar a su personal sobre aquello que están haciendo bien y aquello en lo que pueden mejorar. Es entonces cuando las habilidades de comunicación dentro de una empresa deben ser altas ya que el principal objetivo de la retroalimentación es permitir que la gente conozca sus fortalezas y también sus debilidades y aspectos en los que deban mejorar.

Si un jefe no sabe hacer una retroalimentación que potencialice el crecimiento de una persona puede ser fatal para un equipo de trabajo ya que en este

proceso entran en juego aspectos subjetivos y emocionales de las personas los cuales si son vulnerados pueden desembocar en problemas de relación entre los jefes y sus colaboradores. Es aquí en donde la forma de comunicarse es primordial para retener al personal y motivarlos a estar en constante cambio y conocimiento.

2.3.4.2. Factores intrínsecos

Los factores intrínsecos como ya se había mencionado antes son aquellos que están relacionados estrechamente con lo que el individuo puede controlar, pues hace referencia a la actitud que tienen los individuos con respecto al trabajo o a las tareas que ejecuta, se podría decir que los factores intrínsecos generan actitudes más propias del individuo.

En concordancia con esto, los aspectos que se relacionan con los factores intrínsecos son:

Crecimiento y desarrollo profesional:

Es muy común encontrar diversos artículos que se relacionen con el desarrollo de las personas dentro de una empresa, pues si estas se preocupan de desarrollar a sus empleados los beneficios serán sin duda para la compañía ya que estos se encuentran mejor preparados para enfrentar los retos que la empresa vaya asumiendo.

Jan Ferri (2011, par. 8), en su artículo "To develop is to retain", afirma que la mejor opción para fidelizar o retener al personal dentro de una empresa es definitivamente desarrollarlo y prepararlo para lo que tanto la empresa como el colaborador quieren, siempre teniendo en cuenta quienes de esos colaboradores merecen tener este privilegio; "es importante que los mejores empleados sepan que son valorados y que la organización apoya su desarrollo" ya que si las empresas los dejan ir, calcular esas pérdidas a largo plazo se

vuelve tarea difícil sobre todo cuando estas personas que dejan la empresa han sido brillantes, es muy difícil que las empresas se recobren de este tipo de pérdidas lo cual ocasiona menor productividad en aquellos que se quedan.

Ferri, presidente de Key Group y co autor del libro *Keeping the Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation*, afirma que la mejor manera de retener al personal es realizar programas de capacitación para cada grupo especializado de la empresa, es decir, un programa para los líderes, otro para los técnicos o especialistas y otro para el personal administrativo, con el fin de especializar a cada equipo en lo que les corresponde y luego sean mentores de aquellos que entrarán en la empresa.

Ferri afirma que el aprendizaje en el trabajo debe ser la marca de la empresa y una excelente estrategia para reclutar a grandes prospectos. (2011, Par. 13 – 14).

En concordancia, Alfonso Silíceo (2006, p. 26-28) afirma que la capacitación y desarrollo de los colaboradores debe ser consabido por la empresa como un modelo de educación como el de cualquier universidad o centro para profesionales, pues en la actualidad, afirma que el conocimiento es mucho más valioso que el mismo dinero.

Por otro lado, Silíceo (2006, p. 5-8), hace referencia a dos tipos de capacitar o desarrollar a sus colaboradores:

La capacitación para el Hacer: esta se relaciona con el tipo de capacitación habitual a la que los empresarios y sus colaboradores están acostumbrados, es la capacitación que refuerza y perfecciona los conocimientos técnicos o en otras palabras fortalece las competencias duras que se requieren en cada posición.

La capacitación para llegar a ser: este es el tipo de capacitación que según el autor las empresas ignoran y las que si las conocen la descuidan. Pues esta

es la capacitación que enriquece las competencias blandas de las personas que trabajan en una organización ya que están estrechamente relacionadas con el desarrollo por ejemplo de la significación de la responsabilidad hacia el trabajo, la autovaloración de los logros, el liderazgo, etc.

Silíceo (2006, p. 14-16) afirma que el desarrollo y la capacitación dentro de una empresa, no están simplemente en generar o fortalecer el conocimiento técnico o estratégico ya que el sistema de capacitación estaría inconcluso, es necesario dentro de las organizaciones implementar planes de capacitación y desarrollo sistémicos, que abarquen los valores y habilidades creativas que puedan en su momento ser útiles para sus colaboradores y por su puesto la empresa.

En otras palabras, en las organizaciones para fomentar el desarrollo de los colaboradores se deben implementar programas que permitan el crecimiento tanto espiritual, de valores y creatividad así como el crecimiento profesional en cuanto al conocimiento técnico que requiera cada colaborador y por su puesto la organización.

Resalta además el autor que los programas de capacitación dentro de las empresas fortalecen la cultura de identidad organizacional, pues a través de la educación integral organizacional, se podrán lograr la productividad y calidad que las empresas quieren lograr.

Reconocimiento:

Este factor tiene una estrecha relación dos de los factores motivacionales que se habían mencionado en el apartado anterior, pues el reconocimiento hace referencia tanto al reconocimiento que reciben los colaboradores tanto de sus jefes como el reconocimiento y consideración que reciben de sus compañeros de trabajo.

Es importante poner en consideración que las relaciones interpersonales en la empresa, permiten a las personas pertenecer a un grupo el cual genera un sentido de pertenencia en las personas y genera además sentimientos de cariño, afecto y consideración cuando estas son positivas, cuando estas son negativas, las reacciones o sensaciones en las personas son contrarias.

Por otro lado, dentro del factor reconocimiento impacta directamente la valoración y la percepción que tenga cada individuo de sí mismo, es primordial como lo afirma Sonia Palma (2006, p. 14 – 21) que exista reconocimiento individual en relación a los logros obtenidos dentro del trabajo y por su puesto al impacto que estos tienen tanto en la vida profesional como personal del individuo.

Bob Nelson (1994, p.22-26) en su libro *101 Formas de Recompensar a los empleados*, afirma que el reconocimiento es un arma estratégica que tienen los empresarios a su favor, pues al reconocer el buen trabajo o las buenas ideas de su personal ya está de por sí alimentando el autoestima del empleado reconocido lo que va automáticamente a causar que la valoración del empleado hacia sí mismo sea positiva y por otro lado, cuando el reconocimiento es público es un doble estímulo con mayor significancia que inclusive el reconocimiento individual.

Cuando en una reunión de trabajo, se reconoce lo valiosos que son los empleados productivos y quienes han hecho un buen trabajo, no es solo una forma de incentivar ese comportamiento sino que es también una forma de motivar al resto del equipo a buscar retos nuevos y logros importantes tanto para ellos como para la empresa.

El reconocimiento hace referencia más bien a la forma en la que tanto el líder como la empresa o sus compañeros de trabajo resaltan las cualidades y los logros de cada integrante del grupo, este reconocimiento por tanto, no tiene nada que ver con una recompensa monetaria en absoluto, se relaciona más

bien con un tema emocional es lo que algunos autores llaman “salario emocional” por la energía que se procura inyectar en la persona o área de la empresa que ha sido reconocida.

Significación de la Tarea: como ya se había mencionado, en la actualidad, las personas valoran mucho que las actividades que tengan bajo su responsabilidad en el trabajo sean estimulantes e interesantes.

Bob Nelson (1997, p. 71- 76), en su libro 101 formas de motivar a los empleados, menciona que los trabajos que son monótonos y aburridos hacen que los colaboradores se aburran con facilidad o en su defecto, se acostumbren a que no se le impongan nuevos retos. En el primer caso, si un colaborador se aburre, la empresa corre gran riesgo de perderlo ya que la persona poco a poco va perdiendo el interés en lo que le ha sido asignado; en el segundo caso, por el contrario, la empresa corre el riesgo de fomentar gente que no tenga interés en crecer, buscar cosas nuevas y asumir nuevos retos, lo cual provocará que la persona se estanque en esa posición.

En concordancia con lo que mencionaba Robbins (2009), Nelson afirma que las tareas y obligaciones dentro de una empresa deben ser flexibles, dinámicas y reactivas, de manera que le permitan al colaborador mantenerse alerta y crear cosas nuevas que aporten a la eficiencia del mismo en sus tareas. Comenta además que es necesario que dentro de una empresa, es necesario entregar a los colaboradores retos que mantengan vivo su entusiasmo e interés por su trabajo, para ello, una vez más que comprueba que además de conocer con claridad los puestos de trabajo el líder debe conocer los intereses que tienen cada colaborador para entregarle retos que se ajusten a sus necesidades profesionales.

Por lo tanto, Nelson hace las siguientes sugerencias para mantener vivo el interés y establecer metas diferentes a los colaboradores dentro de una empresa:

1. Delegar proyectos pequeños que tengan cosas nuevas para hacer, esto puede delegarse de forma individual o grupal.
2. Asignar actividades sencillas y responsabilidades poniendo interés en formar equipos nuevos, asignar responsabilidades individuales, manejo de la presión del tiempo, etc.
3. Delegar tareas estratégicas pequeñas que requieran habilidades como el análisis o presentaciones en público.
4. Dejar que los colaboradores tomen el tiempo para instruir a los demás o en su defecto aprenda cosas que no conocía.
5. Motivar a que los colaboradores participen en actividades independientes en donde puedan desarrollar habilidades como el liderazgo, trabajo en equipo, etc.
- 6.

Es importante recordar que el comportamiento de los seres humanos depende en gran medida de los retos o metas que vaya superando en su vida, pues eso hace que las personas crezcan tanto personal como profesionalmente, siendo así el trabajo un lugar donde pasan la mayoría del tiempo y es uno de los factores que mayor influyen en la motivación, mantener su interés en el trabajo y mantener una significación positiva del puesto de trabajo es una gran estrategia para contar con su personal por mucho tiempo.

2.3.5. Herramientas para medir la Satisfacción Laboral:

Durante este trabajo, ya se había mencionado que la satisfacción laboral es un fenómeno que cada vez va ganando el interés de investigadores y empresarios, producto de ello, han surgido una serie de instrumentos que permiten medir la satisfacción laboral de las personas. Ronald Alfaro, Sara Leyton, Ivonne Sáenz y Antonio Meza (2012, p.25 – 28) de la ciudad de Lima Perú, en su tesis doctoral mencionan un completo resumen sobre las principales herramientas que existen:

Cuestionario de satisfacción de Minesota (SMQ): elaborado por Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967), citados en Alfaro, R. et al (2012), p. 25, es un cuestionario que mide la satisfacción laboral de los colaboradores en base a la teoría del ajuste. Esta es una escala que tiene dos versiones, una larga, con 100 ítems en donde se indaga sobre las 20 facetas que se presentan en la satisfacción laboral mientras que en la versión corta, con un total de 20 ítems, se evalúan únicamente los factores que impactan directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo como tal.

Job Descriptive Index (JDI): esta escala evalúa la satisfacción laboral a través de 5 factores los cuales son claves para predecir por ejemplo fenómenos como la rotación del personal, absentismo y despidos intempestivos dentro de las empresas, estos factores son: (a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo. (Smith, Kendall, & Hulin, (1969), citados en Alfaro, R. et al., (2012) p. 26)

Cuestionario Font Roja: este es un cuestionario que mediante una escala Likert evalúa la satisfacción laboral de los empleados a través de 8 factores: (a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción y ascensos, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales. (Aranaz & Mira, (1988), citado en Alfaro, R. et al., p. 26)

Job in General Scale (JIG): Esta es una versión similar al JDI, sin embargo, esta es una escala resumida ya que cuenta con 18 ítems que mediante frases cortas o adjetivos procuran evaluar la percepción de trabajador acerca del puesto de trabajo de una manera general. (Ironson, (1989), citado en Alfaro, R., et al, (2012) p. 26)

Cuestionario S20/23 Melia & Peiró: esta escala es la última versión elaborada por los autores la cual evalúa mediante 23 ítems la satisfacción laboral de los colaboradores, esta escala indaga la satisfacción laboral a través de 5 factores relacionados con el puesto y las condiciones laborales: (a) la supervisión, (b) el

ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, y (e) la participación. (Melia & Peiró, citado en Alfaro, R. (2012), p. 27)

2.3.6 Satisfacción laboral y rotación:

Martha Alles (2007, p. 407-412), define a la rotación del personal como el flujo de personas que ingresan y se desvinculan de una organización dando por finalizada la relación laboral, la cual puede terminar por una renuncia voluntaria del empleado, despido por parte del empleador o porque llega el momento de la jubilación o retiro. Sin embargo, deja fuera de su definición el impacto que tiene este fenómeno para las organizaciones, simplemente enfatiza en la importancia de cumplir a detalle con el proceso de desvinculación de una persona.

Sin embargo, autores como Michel Aamodt (2010, p.393) en su libro *Psicología Industrial/Organizacional*, en la cual recoge varias definiciones de rotación dadas por algunos autores, llega a la conclusión más bien del impacto que tiene la rotación del personal dentro de una empresa y las razones por las que esto ocurre.

Entonces afirma que la rotación del personal es una consecuencia de diferentes fenómenos que pueden surgir dentro de una organización, comenta que las personas que se retiran de una empresa lo hacen por dos resumidas razones: baja satisfacción laboral y bajo compromiso organizacional generando grandes pérdidas en la empresa, sobre todo cuando esta situación es frecuente. Hace énfasis en la importancia que tiene el poner atención a los índices de rotación ya que el impacto es directo.

Por otro lado, comenta que las empresas hacen grandes esfuerzos al incorporar gente en sus equipos de trabajo invirtiendo en sueldos, beneficios de ley, etc. y cuando esta pierde un empleado se estima que la empresa gasta 1.5

veces el salario que ese empleado recibía. Por ello, la empresa no pierde solamente dinero cuando pierde a un colaborador, también existen costos ocultos como el tiempo la capacitación, desgaste del equipo de trabajo por la carga que deben asumir por la vacante que se genera, entre otras.

Otro autor que comparte el punto de vista de Aamodt es Paul Muchinsky, quien afirma que la satisfacción laboral que tienen los empleados dentro de la empresa es el mejor indicador para conocer la “temperatura” de la gente que forma parte de la organización; Muchinsky hace énfasis en las emociones y actitudes que tienen los colaboradores de una empresa y su impacto en ella. (2007, p. 312-315), pues afirma que el comportamiento de los empleados es el reflejo de cómo se sienten ellos dentro de la empresa.

Los autores del libro *Psicología del trabajo* afirman que la rotación es dar por terminada la relación laboral permanente del trabajador en la empresa. Al igual que Alles, en esta obra se considera como rotación del personal a los siguientes casos: renuncia voluntaria, despido o jubilación por edad y se toman en cuenta otros aspectos como la terminación de contratos temporales y situaciones de enfermedad, incapacidad o muerte de un colaborador. (Rodríguez. Zarco. González, 2009, p. 99)

Un aporte interesante y diferente que realizan Rodríguez, et.al (2009, p. 101-102) a las definiciones hasta ahora revisadas, está relacionada con los modelos que explican este fenómeno y la connotación diferente que les otorgan a cada variable. Pues afirman que en primer lugar, los factores que podrían modular la conducta de rotación están relacionados con los aspectos o rasgos individuales que tiene cada colaborador, como la edad, el sexo, estado civil, la edad, etc. factores que los otros autores no toman en cuenta por ser factores ajenos a la organización pero que sin embargo son muy importantes conocer ya que no todas las personas se encuentran en situaciones similares, ni tienen las mismas expectativas relacionadas con su sitio de trabajo, sus funciones y responsabilidades; es por esta razón que este aporte será tomado en cuenta

para este estudio para complementar las definiciones tanto de Muchinsky como de Aamodt.

Como segunda variable, que en este caso si coincide con los demás autores citados en este estudio están relacionadas con la satisfacción laboral que tienen los colaboradores dentro de la empresa, si es que están satisfechos con el sueldo, oportunidades de progreso, jornada de trabajo, beneficios etc.

Por otro lado, explican también que la rotación del personal podría estar influenciada por factores tanto internos como externos a la organización como tal, por ejemplo, mencionan que una razón para abandonar la empresa es la excesiva oferta de empleo que existe en el mercado, la presión social, situaciones familiares, etc. como factores externos. En cuanto a los factores internos de la organización mencionan temas relacionados con el liderazgo, reconocimiento, presión, estrés, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, salarios, beneficios y hasta el proceso de reclutamiento y contratación de los colaboradores términos que autores como Aamodt y Muchinsky toman en cuenta bajo el nombre de satisfacción laboral

Por ello, las empresas deben estar conscientes de que cada persona de la compañía es un ser único, un mundo diferente con necesidades, percepciones e inquietudes diferentes; sin dejar de lado las emociones que cada uno de ellos tiene.

En sintonía a lo expuesto en este apartado, la rotación del personal es un fenómeno que tiene una estrecha relación con las variables de la satisfacción laboral, por tanto, las actitudes y conductas que se puedan observar o diagnosticar en una empresa son de suma importancia ya que darán la pauta para conocer cuál es la situación en la que sus colaboradores se encuentran antes de que estos tomen decisiones extremas como abandonar su puesto de trabajo de manera permanente.

2.3.7. Estudios recientes

Estudios recientes en el extranjero

En concordancia con lo que se ha expuesto en este documento, muchos son los autores que se preocupan por conocer a profundidad los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de diferentes empresas ya que este es un fenómeno que se encuentra estrechamente relacionado con la productividad y desempeño de las empresas en la actualidad, a continuación se hará referencia a una serie de estudios relevantes acerca de la satisfacción laboral.

Como ya se había mencionado, la satisfacción laboral se da tanto en grandes como en pequeñas empresas, de hecho, tras la bibliografía consultada se ha constatado que la satisfacción laboral de los colaboradores de empresas pequeñas o empresas familiares es también analizada por quienes se han preocupado de estudiar este fenómeno, este es el caso de un estudio realizado en una empresa familiar mexicana en el 2014. El estudio, tanto cualitativa como cuantitativamente, tenía como principal objetivo indagar en la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa metal mecánica ubicada en Coahuila, México.

En el estudio, realizado por Peña, M., Díaz, G., Carrillo, A., (2014, p. 37-50), participaron un total de 20 empleados tanto del área administrativa como operativa de la empresa, mediante la aplicación del modelo de Weisbord (1976) para medir el clima laboral y el rediseño de la escala de Job satisfaction Survey de Spector (1985) para medir la satisfacción laboral de los colaboradores de esta planta mecánica en relación a la teoría de los dos factores de Herzberg la herramienta indaga los siguientes factores: Promoción, recompensas, trabajo en sí como factores motivadores y salarios, supervisión, beneficios, compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, comunicación y políticas de la empresa como factores relacionados con los factores extrínsecos de la teoría, tras el análisis de los datos procesados en el SPSS, las autoras llegan a las siguientes conclusiones:

En general, tras la aplicación de las dos herramientas, los empleados sometidos a la investigación manifestaron que cuentan dentro de la empresa con los recursos necesarios para realizar sus tareas, se encuentran de acuerdo con el estilo de liderazgo y las políticas de la empresa y comprenden la distribución de las tareas y responsabilidades dentro de la empresa, estos son los factores relacionados con el clima laboral de la compañía en cuestión, en cuanto a la satisfacción laboral, los colaboradores manifestaron que se encuentran a gusto con las tareas que cumplen y se sienten orgullosos, tienen buenas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y los beneficios y remuneraciones están de acuerdo a las expectativas de los colaboradores.

En conclusión, los colaboradores de esta metal mecánica, al ser una empresa pequeña todavía tienen visibles las oportunidades para crecer y satisfacer sus necesidades tanto primarias como las de autorrealización lo que lleva a concluir a las autoras, que existe una estrecha relación entre los factores que miden el clima organizacional y los factores que miden satisfacción laboral ya que los factores que se encuentran en el ambiente laboral (clima) inciden en los niveles de satisfacción o en la actitud que tienen los colaboradores para con la empresa, por tanto, cuidar tanto los factores externos como internos dentro de la organización es de vital importancia para brindar a los colaboradores calidad de vida laboral.

Otro estudio reciente es el realizado por John Sanín y Marisa Sanalova (2013, p. 1-21), el cual tiene como principal objetivo analizar cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarol, intrarol y cumplimiento de normas) . El estudio fue realizado 731 colaboradores y sus jefes de 5 empresas industriales y de servicios de Colombia.

Los instrumentos utilizados para este estudio fueron la Escala de desarrollo psicológico de Sanín (2010) la cual evalúa el desarrollo psicológico mediante 3 subescalas: apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso. Por otro lado,

para medir la satisfacción laboral general de la muestra seleccionada los autores aplicaron la Escala General de Satisfacción laboral de Toro (2010), así mismo, para medir el desempeño laboral, se aplicó la Escala de evaluación del desempeño del mismo autor.

Los resultados obtenidos de este estudio muestran que al ser una muestra de personas en su mayoría menores o hasta los 30 años que se encuentran en pleno proceso de desarrollo son más abiertas al cambio, por tanto, las personas que tienen mentalidad abierta suelen adaptarse con mayor facilidad a cambios y pueden ser flexibles ante situaciones inesperadas además son personas que se sienten más satisfechas con su trabajo y tienden a exceder las expectativas que tienen sus superiores en relación a su trabajo, esta premisa, fue además confirmada por las jefaturas de las personas que participaron dentro del estudio, pues afirman que las personas que tienen mente y actitud positiva dentro del trabajo son potenciales personas para crecer dentro de cualquier puesto de trabajo.

Por otro lado concluyeron que la satisfacción laboral en relación a la flexibilidad y apertura al cambio causa en aquellas personas que se encuentran satisfechas con su empleo una mayor predisposición a adaptarse a cambios así como a que los colaboradores juzguen de manera positiva las oportunidades de crecimiento que tienen dentro de las organizaciones lo cual brinda a las personas la posibilidad de equiparar la realidad tanto interna como externa a cada uno de ellos; siempre se debe tener presente que estos resultados se obtuvieron ya que la edad promedio de los participantes en el estudio es de máximo 30 años de edad con una formación de bachilleres y tecnologías, así la gente joven puede resultar abierta al cambio y de cierta forma, no teme los cambios como lo haría una persona de mayor edad y con mayor experiencia a quien le es más difícil no solamente adaptarse al cambio sino que además las cosas nuevas pueden no satisfacer sus expectativas laborales.

En definitiva, el estudio, según sus autores, muestra que las empresas que quieran contrarrestar los efectos de contar con un personal insatisfecho, deben desarrollar en su personal aptitudes que se relacionen con la flexibilidad, la apertura al cambio, evitar el trabajo rutinario y fomentar la participación de sus empleados en las decisiones y proyectos de la empresa.

Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, es el estudio realizado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011, p. 219 - 234) el cual busca determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral influyen significativamente tanto en el desempeño laboral como en sus dimensiones específicas, para ello, los autores aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969). El total de personas que participaron dentro de este estudio fue de 96 colaboradores de una institución pública en Maule (Chile).

Tras la aplicación de los instrumentos, los autores concluyen que tras lo expuesto por los colaboradores, existe una estrecha relación entre el clima laboral, la satisfacción laboral de los colaboradores; pues los autores concluyen que mientras mejor sea la percepción del entorno o del clima laboral, mayor será la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa. Por otro lado, los autores llegan a la conclusión de que los principales factores de clima laboral que se relacionan con la satisfacción laboral de los colaboradores hace referencia a la identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura, como se puede observar en este estudio en particular aspectos como el liderazgo, la comunicación entre los más relevantes no fueron importantes como en otros estudios relacionados en donde son considerados factores claves para la satisfacción partiendo inclusive desde la teoría de Herzberg.

Finalmente, el estudio determinó que la relación entre clima laboral, satisfacción y desempeño en la empresa, de tal manera que tanto el clima

organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, aunque los autores afirman que el clima laboral es aquel que se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad.

La satisfacción laboral de los profesores de universidades a tiempo completo también ha sido objeto de estudio para muchos autores, en este caso en particular se hará referencia al estudio realizado por Juana Platán, Edgar Martínez y Rosalía Hernández (2012, p. 1-19), el objetivo del estudio era determinar el efecto que tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción de los profesores a tiempo completo de una universidad mexicana. En el estudio participaron 307 profesores quienes respondieron a 3 cuestionarios o escalas con el fin de conocer la percepción de justicia, para este estudio se aplicó escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) que mide tres factores: justicia distributiva, de procedimientos e interaccional; también se aplicó la escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2010) que incluye diez dimensiones del clima organizacional integradas en tres grupos: a) clima organizacional en el sistema individual (satisfacción, autonomía e implicación), b) clima organizacional en el sistema interpersonal (unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros) y c) clima organizacional en el sistema organizacional (liderazgo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo) y finalmente, para indagar en los niveles de satisfacción laboral los autores emplearon el cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1977). Esta versión incluye 20 factores de la satisfacción laboral referentes a la satisfacción con: aplicación de habilidades, compañeros de trabajo, valores en el trabajo, logros, creatividad, reconocimiento, actividad, independencia, responsabilidad, desarrollo, seguridad, relaciones humanas, autoridad, servicio Social, supervisión técnica, políticas de la organización, estatus social, variedad de las tareas, compensación y condiciones de Trabajo. (Patlán, J., et. al, 2012, p. 5)

Dentro de las conclusiones relacionadas con el estudio, las principales se relacionan con lo que otros estudios mencionados con anterioridad han concluido y es la estrecha relación que tiene la satisfacción laboral con los factores tanto personales como organizacionales del clima laboral, por tanto, los autores recomiendan que se fomente por parte de la empresa climas organizacionales saludables, pues como consecuencia de un clima laboral saludable, existen colaboradores satisfechos.

Otro aspecto interesante que se encontró tras este estudio fue la relación estrecha que existe entre la percepción de justicia y la satisfacción laboral de los colaboradores, sobre todo con los factores que medía el instrumento en donde se encontró una mayor relación entre la percepción de la justicia distributiva y de procedimientos con la satisfacción laboral, lo cual indica que es importante que los colaboradores en una empresa perciban que la distribución del trabajo sea justa y equilibrada, así como que existan políticas claras y concretas, esto motiva a tener personas satisfechas dentro de la organización. En cuanto a la justicia interaccional, la relación fue negativa, lo cual indica que aunque se perciba un trato menos justo no es necesariamente un factor que impacte en los niveles de satisfacción de las personas dentro de la muestra que ha participado en el estudio.

Como se puede observar, la satisfacción laboral es un aspecto que ni los grandes empresarios ni los psicólogos organizacionales deben de descuidar, pues el impacto que este fenómeno tiene dentro de las organizaciones es mucho más fuerte de lo que muchas personas podrían imaginarse.

En cada uno de los estudios citados a lo largo de este trabajo, así también en concordancia con todos los autores expuestos, la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional, en el que intervienen un sinnúmero de factores tanto internos como externos a la organización los cuales impactan principalmente en el desempeño de la gente que trabaja dentro de las organizaciones.

Cuando los autores hablan del desempeño, no solamente hace referencia a la calidad de trabajo de cada uno de los colaboradores sino a una actitud global de ellos hacia la compañía, pues como ya se ha mencionado, un trabajador que haga bien su trabajo no necesariamente es un trabajador que se encuentra satisfecho con lo que está haciendo. La satisfacción laboral, es un fenómeno que se manifiesta a través de las actitudes de las personas dentro de una organización, actitudes que se relacionan tanto con el puesto de trabajo en sí (desde lo más básico) hasta las políticas y normas organizacionales (hasta lo más general).

En general, de acuerdo a los estudios citados, los factores que mayor peso tienen dentro de este fenómeno son la percepción de justicia en el trato que tienen los trabajadores, las relaciones con sus líderes es un aspecto que las personas valoran mucho al momento de evaluar su nivel de satisfacción, así como también las oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional que ofrece tanto el puesto de trabajo en sí como la empresa en un mediano y largo plazo, finalmente, los beneficios y salarios son importantes al momento de considerar que tan satisfecho se encuentra un colaborador.

Por tanto, en relación a todo lo expuesto, la importancia de este estudio apunta específicamente a indagar el nivel de satisfacción de los colaboradores del área de ventas de la empresa y sobre todo poder establecer relaciones de acuerdo a los antecedentes ya expuestos sobre el impacto que esta podría tener en los colaboradores para que tomen la decisión de salir de la empresa y por ende aumentar los índices de rotación de la misma.

Estudios recientes en Ecuador:

Aunque la satisfacción laboral ha sido un tema que ha tenido gran atención de múltiples autores, en el Ecuador aún no se encuentran gran cantidad de estudios que se refieran a este fenómeno como los que existen en España, México y Perú entre los más importantes, sin embargo, dentro de la revisión bibliográfica realizada en diferentes repositorios de universidades del país se

ha encontrado una gran variedad de estudios relacionados sobre todo con el clima organizacional y el impacto de este fenómeno tanto en las empresas como en los colaboradores que trabajan en ellas, a continuación se citarán algunos de los estudios más interesantes y de mayor relación con el tema que compete al presente estudio:

El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “TAME”, en la unidad de negocio Quito período 2011-2012: en este estudio obtenido del repositorio de tesis de la Universidad Central realizado por María Belén Montenegro (2012, p. 81-103), se realizó con un total de 37 empleados de la unidad de negocios de Tame tuvo como principal objetivo indagar en la influencia que tienen los factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los 37 colaboradores que conformaron su muestra.

Para el estudio se emplearon tanto entrevistas individuales con los colaboradores como la aplicación de dos instrumentos para medir tanto el clima laboral como la satisfacción de los participantes. Para indagar en el clima laboral se aplicó el cuestionario de Wens y para satisfacción se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota.

Tras la aplicación de los diferentes instrumentos, la autora llega a la conclusión de que existe una estrecha relación entre la satisfacción laboral y los factores del clima laboral “a mejor clima laboral mayor satisfacción laboral”; por otro lado, el estudio demostró que los factores extrínsecos son aquellos que mayor impacto tienen en la satisfacción laboral de los colaboradores que participaron en este estudio, es importante entonces resaltar que los factores extrínsecos (satisfacción laboral) son los factores que impactan en el clima laboral también como por ejemplo, el liderazgo la comunicación, las condiciones de trabajo, etc. por tanto, la satisfacción laboral y el clima organizacional a pesar de ser fenómenos distintos se encuentran íntimamente relacionados.

Es así entonces que los aspectos que intervienen negativamente en el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados del área de negocios de Tame son la falta de comunicación, falta de toma de decisiones y liderazgo, poco trabajo en equipo, malas relaciones interpersonales, ambiente de trabajo tenso. Por otro lado, aspectos que intervienen en el clima y la satisfacción laboral de los colaboradores se relacionan con orgullo de pertenecer a la institución, compromiso organizacional, etc.

Estudio del nivel de satisfacción laboral basado en el análisis de parámetros de evaluación, para valorar el compromiso organizacional:

este estudio, obtenido del repositorio de tesis de la Universidad de las Américas, elaborado por María Fernanda Gavilanes (2009, p. 45 - 69), tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción y de compromiso que tienen los profesores de la carrera de Psicología de la universidad, para ello, al autora diseñó una herramienta que le permita indagar en ambas variables llegando a las siguientes conclusiones:

En general, el nivel de satisfacción de los docentes era aceptable, la autora afirma tras el análisis de los datos obtenidos que los factores que mayor impacto tienen en la satisfacción de los docentes son: el reconocimiento del trabajo que realizan y el desarrollo o crecimiento que implica ser docente.

Aunque con menos peso dentro de la valoración de los participantes, el trabajo en equipo y la seguridad o estabilidad laboral es otro aspecto de impacto dentro de la satisfacción de los docentes.

Por otro lado, aquellos aspectos menos importantes a criterio de los docentes que participaron en este estudio están relacionados con las relaciones con las autoridades, beneficios económicos y sociales, ambiente de trabajo en general. Finalmente, la autora concluye que a mayor satisfacción laboral, mayor será el compromiso organizacional que tienen los colaboradores.

El rol de la comunicación en el clima laboral: como ya se había mencionado antes, factores como la comunicación impactan tanto en el clima laboral como en la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa, este estudio realizado por Inés Lovato (2013, p. 67-99) concluye en su tesis doctoral de la Universidad Andina, tras un trabajo de revisión y análisis de casos, que la comunicación dentro de una empresa es imprescindible, pues con buenos estilos y sistemas de comunicación las empresas pueden tener varios procesos exitosos pues, con estilos de comunicación claros y sin maquillaje quienes forman parte de la organización entienden y digieren de mejor manera las circunstancias por las que esta esté atravesando.

Así, Lovato afirma que la comunicación dentro de la gestión del talento humano tiene un alto impacto ya que con una comunicación efectiva se obtienen resultados favorables en los procesos de adaptación del personal nuevo dentro de la compañía, el desarrollo de los colaboradores enfocándose tanto al desarrollo profesional (retroalimentación, capacitaciones, potencializar habilidades, etc.) como personales (conocer las necesidades, sueños y deseos de los colaboradores y conocer cómo la empresa puede ayudar a cumplir), interviene además en la retención de los colaboradores y por su puesto una comunicación efectiva hace que los colaboradores sientan que son parte de la compañía.

3. Objetivos

Objetivo General:

- Determinar los niveles de satisfacción laboral de los representantes de negocios a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg.

3.1. Objetivos específicos:

- Explorar los niveles de satisfacción laboral de los representantes de negocios en relación con los factores motivacionales.
- Explorar los niveles de satisfacción laboral de los representantes de negocios en relación con los factores de higiene.
- Plantear sugerencias para la disminución de los índices de rotación de los representantes de negocios de la empresa.

4. Hipótesis

H1: No existen diferencias significativas en los niveles de satisfacción en los representantes de negocios.

5. Método

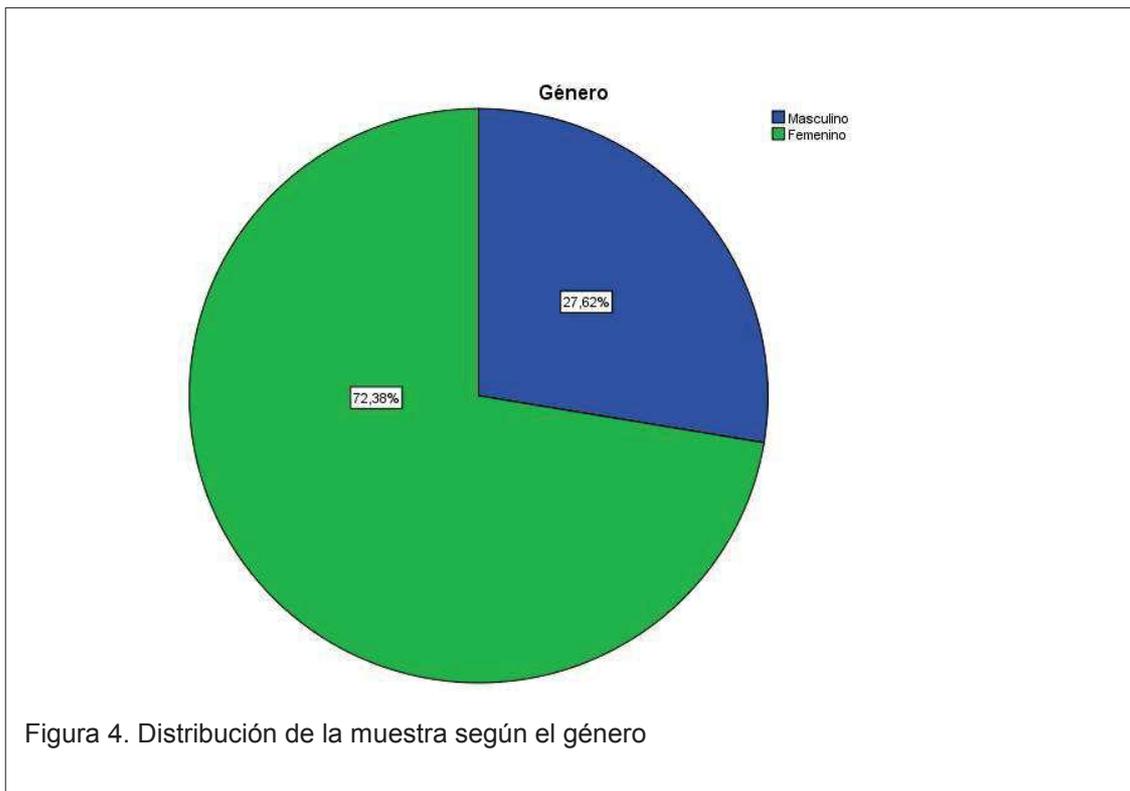
5.1 Diseño y Enfoque

Con el fin de medir el nivel de satisfacción laboral de los representantes de negocios, el presente estudio es de tipo cuantitativo con un diseño descriptivo en el que a partir de la información obtenida tras la aplicación de la escala se buscará observar la situación actual de los colaboradores en relación a sus niveles de satisfacción a partir de las variables que intervienen en el fenómeno de la satisfacción laboral según la bibliografía revisada previamente.

Los estudios que tienen un diseño transaccional descriptivo, como es el caso de este estudio, buscan indagar la incidencia de los niveles en una o más variables en una población (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., 2010, p. 152-153), en este caso puntual se indagará en los niveles de satisfacción en los diferentes grupos ocupacionales de los representantes de negocios en donde a partir de dichos datos se realizará una comparación de dichos niveles en cada grupo.

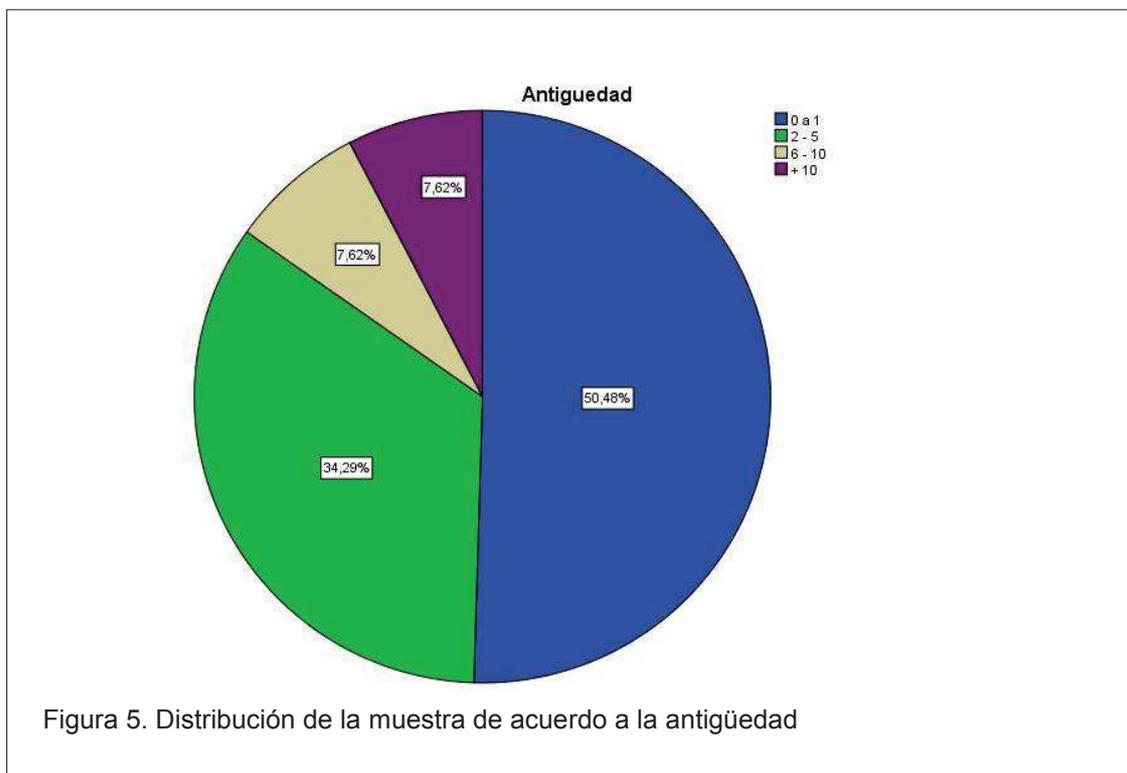
5.2 Muestra

Para el presente estudio debido al reducido tamaño del universo, se trabajará con el total de representantes de negocios de la ciudad de Quito, por tanto la muestra tiene un total de 105 participantes conformadas por 75 mujeres, correspondientes al 72,38% del total de la muestra, y por 30 hombres, correspondientes al 27,62% del total, tal como lo muestra el gráfico a continuación:

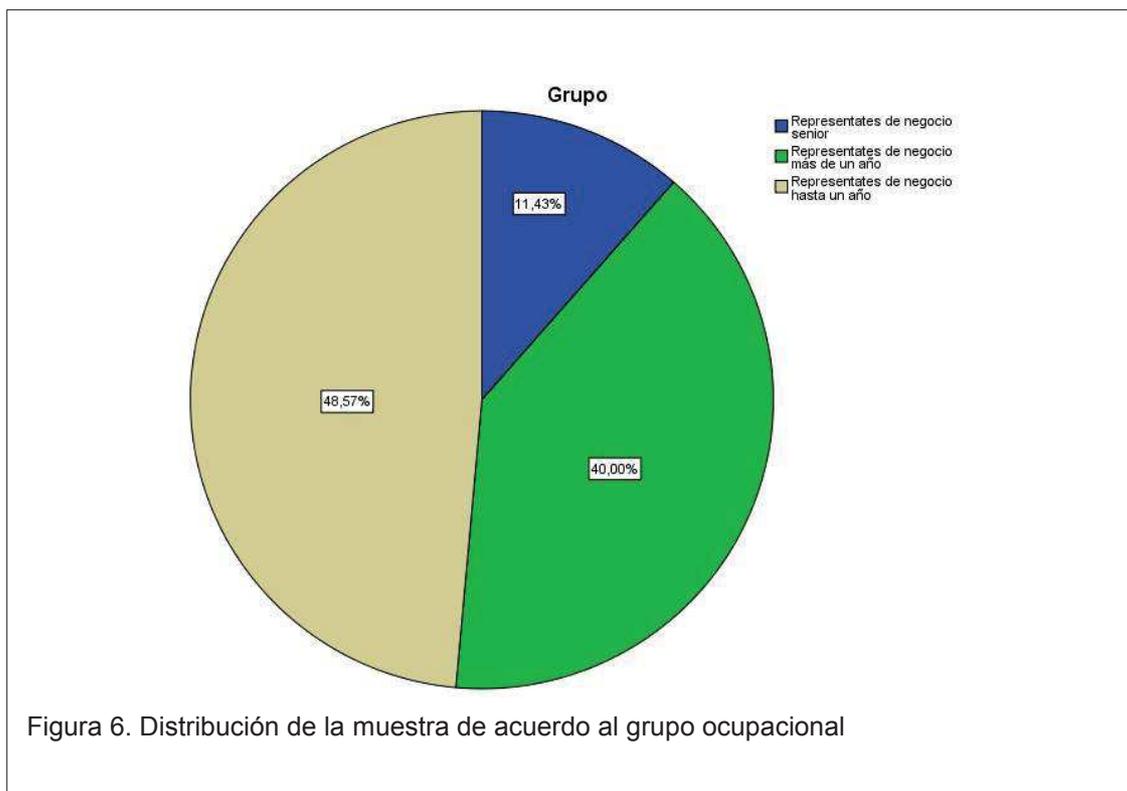


El promedio de edad de los 105 participantes es 37 años.

En cuanto a la antigüedad de la muestra, de acuerdo a la gráfica mostrada a continuación, el 50.48% de personal tiene hasta un año trabajando en la empresa, el 34.29% tiene entre dos y cinco años en la empresa mientras que solo un 7.62% tiene entre seis y diez años en la empresa, con iguales porcentajes, el 7.62% trabaja más de diez años dentro de la compañía, lo cual es un indicador importante al considerar, pues más de la mitad de los representantes de negocios de la empresa son nuevos en comparación con los bajos porcentajes de representantes de negocios que han tenido estabilidad laboral en la compañía.



Como se había mencionado en apartados anteriores, los representantes de negocios de la empresa se encuentran divididos en grupos ocupacionales de acuerdo a la experiencia con la que ingresa cada candidato a la empresa, así como la experiencia que van adquiriendo conforme se estabilizan como vendedores de la empresa. Siendo así entonces, para la clasificación de cada grupo ocupacional es tan importante la antigüedad del representante de negocios como la experiencia y el dominio de ventas que estos tengan. De acuerdo a la gráfica a continuación se puede observar que el 48.57% de la muestra total son vendedores pertenecen al grupo ocupacional de hasta un año, es decir, es el grupo de personas que menos tiempo y experiencia tienen dentro de la empresa. El 40% de los representantes de negocios, por otro lado, pertenecen al grupo ocupacional de más de un año, grupo en el que se encuentran personas que tienen mayor experiencia y dominio tanto del producto como de las políticas y técnicas de ventas para su comercialización; por último el 11.43% conforman los representantes de negocios senior, en su mayoría estas son personas que tienen una alta experiencia en la venta del producto y generalmente tienen más de 10 años trabajando en la empresa.



Con respecto a la formación o educación del total de la muestra cabe recalcar que el 89% son bachilleres, el 9% tienen título universitario, mientras que el 2% tiene título de maestría.

Apegándose a la revisión bibliográfica revisada es importante destacar algunos aspectos relacionados con la edad, estado civil, antigüedad de los representantes de negocios involucrados, a continuación se expondrán algunos de estos datos:

En concordancia con lo ya mencionado, del total de las 75 representantes de negocios, el 59% de ellas son casadas, el 21% son divorciadas, 15% son solteras y el 5% tienen unión libre. Mientras que con respecto al personal masculino, del total de 30 personas el 43% son casados, el 33% son solteros, 17% son divorciados y el 7% tienen unión libre.

Es interesante notar que en cuanto a la edad de los representantes de negocios, para fines del estudio se han realizado los siguientes rangos:

Tabla 2: Rango de edades por género

Rango de edad	Hombres	Mujeres
de 25 a 29 años	16%	1%
de 30 a 35 años	30%	13%
de 36 a 40 años	17%	15%
de 41 a 45 años	17%	18%
de 46 a 50 años	13%	15%
Mayores de 50	6%	38%

En donde se puede notar que existe un mayor porcentaje de personal femenino sobre los 50 años mientras que el personal masculino es notablemente menor teniendo un mayor porcentaje de personas que se encuentran en el rango de 30 a 35 años.

Debido a que la población de los representantes de negocios en la ciudad de Quito es muy diversa por lo cual pueden existir diferentes apreciaciones con respecto al nivel de satisfacción laboral razón por la cual en este estudio se ha decidido tomar en cuenta la opinión de todos los representantes de negocios de la ciudad con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible al respecto.

5.3 Recolección de datos

Escala Satisfacción laboral SL-SPC:

Para lograr comprobar tanto los objetivos como la hipótesis de este estudio se aplicó a los 105 representantes de negocios la escala de Satisfacción Laboral de la PhD. Sonia Palma Carrillo de Lima Perú. La aplicación de esta herramienta cuenta con los permisos de uso de la autora.

Palma es una renombrada psicóloga Organizacional quien actualmente es consultora empresarial en Estados Unidos.

La escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, fue estandarizada en el año 2005 en Lima Perú en una muestra de 1058 trabajadores de la Lima Metropolitana la cual describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y niveles específicos de satisfacción o factores como la significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y finalmente los beneficios económicos del colaborador.

La escala puede ser aplicada de forma individual o grupal con una duración aproximada de 5 a 15 minutos dependiendo la forma en la que se aplique (manual o computarizada).

Este instrumento se desarrolla con la técnica de Likert y cuenta con 27 ítems tanto positivos como negativos, agrupados en cuatro grupos en relación al factor específico a que cada ítem aporte, en el cuadro a continuación:

Tabla 3: Factores de evaluación de la escala SL-SPC

Factores	Clasificación según teoría de los dos factores	Ítems / preguntas
Condiciones del trabajo:	Higiénico o Extrínseco	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27
Significación de la tarea:	Motivacional o Intrínseco	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26
Reconocimiento Social/Personal:	Motivacional o Intrínseco	6, 11, 13, 19, 24
Beneficios:	Higiénico o Extrínseco	2, 5, 9, 10, 16

La valoración por pregunta cambia de acuerdo a como la pregunta esté formulada, como ya se había mencionado, la clasificación de las preguntas dentro de la escala es tanto positiva como negativa, lo cual se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Valoración de preguntas de la escala SL-SPC

Preguntas negativas en donde: (2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19, 24)	TA = 1	Preguntas Positivas en donde: (ítems positivos: 1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27)	TA = 5
	A = 2		A = 4
	I = 3		I = 3
	D = 4		D = 2
	TD = 5		TD = 1

En relación a lo ya expuesto, dentro de la escala existen cinco opciones de respuestas las cuales se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 5. Opciones de respuestas Escala SL-SPC

TA	Total Acuerdo
D	De acuerdo
I	Indeciso
D	En desacuerdo
TD	Total desacuerdo

Categorías Diagnósticas de la escala SL- SPC

De acuerdo a la técnica de Likert la calificación de la escala en función al tipo de pregunta y a su respectiva valoración, al no ser una escala equivalente entre cada factor, las puntuaciones máximas y mínimas pueden variar de acuerdo a cada factor, en la tabla a continuación se ilustran dichas puntuaciones:

Tabla 6. Categorías diagnósticas Escala SL-SPC

Nivel de satisfacción	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal/Social	Beneficios	Puntaje Total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33 - 36	35 - 40	19 - 23	16 – 19	103 – 116
Promedio	28 - 32	27 - 34	18 - 20	11 – 15	89 – 102
Insatisfecho	24 - 27	20 - 26	12 - 17	08 – 10	75 – 88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

Entrevistas de salida:

Las entrevistas de salida han sido utilizadas dentro del estudio como material de apoyo, pues el principal objetivo fue conocer la opinión de aquellos representantes de negocios que salieron de la empresa para después poder entablar relaciones entre los resultados obtenidos de la escala SL-SPC y los obtenidos de las entrevistas, pues es clave tener en cuenta que las personas que salieron pudieron sentirse insatisfechas con algunos factores que mide la escala aplicada, por tanto, las entrevistas de salida permitirán al estudio tener una perspectiva más amplia para diagnosticar lo que sucede en la empresa con respecto tanto a la satisfacción de los representantes de negocio que trabajan en la empresa versus la opinión de aquellos que por a o b motivos ya no laboran ahí.

Esta encuesta ha sido desarrollada con el objetivo de conocer los motivos por las que los representantes de negocios salían de la empresa además de

conocer su percepción acerca de la supervisión, capacitación, beneficios, condiciones del trabajo y remuneración.

La entrevista consta de 12 preguntas en donde tiene 4 opciones de respuesta a las cuales para el estudio se han determinado un valor de acuerdo del 1 al 4 para poder interpretar los datos obtenidos tanto de manera cuantitativa como cualitativa:

Tabla 7. Opciones de respuestas cuantitativas entrevista de salida

Opciones	
Malo	1
Bueno	2
Muy Bueno	3
Excelente	4

En cada una de las preguntas realizadas en la encuesta el colaborador tiene la opción de comentar acerca de cada uno de los factores explorados, dando así la apertura de indagar con mayor precisión la percepción de cada colaborador.

5.4 Procedimiento

Debido a que los representantes de negocios dentro de la empresa tienen un horario flexible, para poder aplicar la escala de satisfacción SL-SPC y obtener los datos necesarios para el estudio, con la ayuda del subgerente de la región sierra, se realizó una convocatoria durante aproximadamente una semana en la cual cada representante de negocios de acuerdo al grupo ocupacional debía llenar la encuesta.

A cada grupo se asignaron dos horarios diferentes en el mismo día, uno en la mañana y otro en la tarde, para darles facilidad y que el estudio no interfiera en sus actividades laborales regulares.

Cada grupo, al recibir la encuesta recibía indicaciones en relación al objetivo de la aplicación de la encuesta y los términos de manejo de la información vertida

en ella, los cuales son de carácter académico, el tiempo que les tomaría responderla y sobretodo se hizo referencia a los parámetros bajo los cuales debían responder cada una de las 27 preguntas de la escala, así como los datos demográficos que se requerían para la misma.

Los grupos que participaron en este estudio se detallan a continuación:

Tabla 8. Distribución de los grupos para aplicación de instrumento

Rango	Fecha de la aplicación	N° de participantes
Hasta el año	28 de Abril 2014	15
Hasta el año	28 de Abril 2014	18
Más de un año	29 de Abril 2014	19
Más de un año	29 de Abril 2014	21
Senior	30 de Abril 2014	12
Rezagados	2 de Mayo 2014	20

En total, fueron aplicadas 105 encuestas tal como se ha mencionado con anterioridad, el estudio ha tomado en cuenta la opinión de todos los representantes de negocios ya que al ser una muestra relativamente pequeña, se requería tener una perspectiva global sobre el nivel de satisfacción de los representantes de negocios.

En relación a las entrevistas de salida, para esta investigación, la empresa ha entregado los archivos en donde tenían guardadas cada una de las encuestas del personal que ha salido del área de ventas, desde el año 2011 hasta finales del 2013 para obtener la información requerida por el estudio.

5.5 Análisis de datos

Posterior a la recolección de datos, se procedió a ingresar debidamente codificados los datos de acuerdo a la escala de Likert que utiliza el instrumento en una base de datos en el programa IBM SPSS Statistics versión 20, en el

cual se procesó la información para obtener los niveles de satisfacción generales de los representantes de negocios por grupo porcentualmente mediante la distribución de frecuencias.

La distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y son representadas mediante una tabla de frecuencias y en gráficas circulares.

Por otro lado, para identificar las diferencias entre los subgrupos de la muestra se utilizó estadística inferencial con la prueba Chi Cuadrada, esta es una prueba estadística que sirve para evaluar una hipótesis acerca de la relación entre dos variables (Hernández., et. al., 2010, p. 327) en este caso, el objetivo fue buscar si existen diferencias significativas entre los representantes de negocios y los niveles de satisfacción de acuerdo con los factores contenidos en la escala SL-SCP; la fórmula de chi-cuadrado se representa de la siguiente manera:

(Ecuación 1)

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X²= Chi- cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Se podrá identificar una relación entre las variables del estudio en el caso de que se obtenga una gran diferencia entre la frecuencia observada y la frecuencia esperada. “Las frecuencias esperadas son las frecuencias conjuntas que se representan en el muestreo repetido cuando no hay relación entre las dos variables” (Ritchey, 2008, 471).

Fórmula Grados de Libertad:

$$gl: (f-1) \times (c-1)$$

gl: Grados de libertad

f: Filas (Tabla de significancia)

c: Columnas (Tabla de significancia)

Valor de Alfa (nivel de significancia):

$$\alpha = 0.05$$

Tabla 9. Nivel de significancia

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

En esta ocasión, no se utilizó el software con el que viene la escala de satisfacción SL-SPC, pues la forma en la que los datos son procesados en dicho software son muy generales lo cual limita las ambiciones del estudio que más bien procura lograr la mayor información posible para poder entregar un diagnóstico lo más completo posible a la empresa.

Con el fin de poder interpretar de mejor manera los niveles de satisfacción y verificar el cumplimiento o no de la hipótesis planteada así como de los objetivos de este estudio, la interpretación de los datos obtenidos tras la aplicación de la escala SL-SPC serán analizados desde lo más general hasta lo más específico para así poder detectar además los aspectos con los que los representantes de negocios se encuentran menos satisfechos.

En cuanto a lo relacionado con las entrevistas de salida, los datos han sido tabulados de acuerdo a las respuestas tanto cuantitativas como cualitativas.

En cuanto a las preguntas cuantitativas, de los datos tabulados se calculó en una hoja de Excel los porcentajes totalizados las respuestas de los colaboradores de acuerdo a las opciones de respuesta que tenía la entrevista desde el año 2011 hasta el 2013.

En relación con las respuestas cualitativas que mostraban el punto de vista de los colaboradores se realizaron los siguientes pasos:

1. Clasificación de las categorías que la entrevista de salida indagaba: liderazgo, relaciones interpersonales, desarrollo o crecimiento profesional, condiciones de trabajo, beneficios, reconocimiento
2. Dentro de cada categoría se clasificaron los comentarios realizados por cada colaborador en subcategorías con el fin de poder analizar de mejor manera los datos.
3. Finalmente se determinó el número de opiniones relacionadas con cada categoría.

Es importante tener presente que la información obtenida de la entrevista de salida al final se cruzará con los datos que se obtengan de la escala de satisfacción laboral SL-SPC.

6. Resultados

Nivel de satisfacción laboral general

Como se puede observar en las tres cuartas partes del gráfico a continuación, los representantes de negocios de la empresa muestran en relación a sus niveles de satisfacción laboral general, niveles de insatisfacción notablemente más altos aquellos que reflejan satisfacción.

Se debe tomar en cuenta además que el 0% de los representantes de negocios se encuentra muy satisfecho con su trabajo y que solo el 5,7% de los representantes de negocios están satisfechos con él.

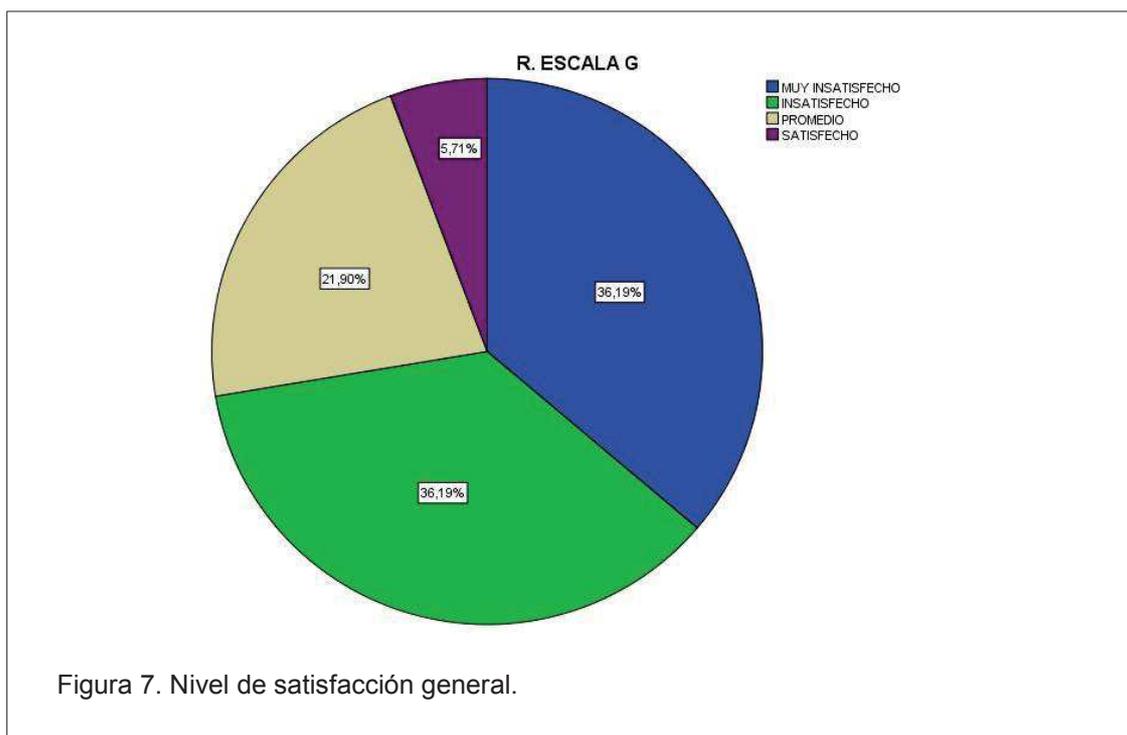
Por otro lado, no se debe descuidar a aquellos representantes de negocios que reflejan una satisfacción laboral promedio, sin que el 22% sea un porcentaje alto, la empresa podría correr el riesgo de que quienes están en la mitad tiendan en evaluaciones futuras a ubicarse en categorías diagnosticas más bajas o que reflejen insatisfacción.

Por el contrario el 72% de la muestra total, con una gran mayoría se siente entre muy insatisfecho o insatisfecho con respecto a su trabajo, esta es una de las puntuaciones que indica sin lugar a dudas de que la satisfacción laboral de los representantes de negocios puede ser un problema grave para la empresa.

Tabla 10. Nivel de satisfacción general

R. ESCALA G

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY INSATISFECHO	38	36,2	36,2	36,2
	INSATISFECHO	38	36,2	36,2	72,4
	PROMEDIO	23	21,9	21,9	94,3
	SATISFECHO	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



Sustentando los altos porcentajes de insatisfacción de la población total que participó en el estudio, los gráficos a continuación reflejan que los representantes de negocios nuevos son quienes muestran mayor insatisfacción en relación a su trabajo, tomando en cuenta los valores que se reflejan en la tabla 11 de contingencia expuesta a continuación, el 22% de los representantes de negocios de menos de un año en la escala general de satisfacción se encuentran muy insatisfechos, en similares proporciones, el 18% de ellos han manifestado insatisfacción dentro de la escala general, lo cual indica que en total el 40% de los colaboradores nuevos no se sienten a gusto en general con las condiciones de trabajo en la compañía.

Por otro lado, los representantes de negocios que tienen más de un año trabajando en la empresa ocupan el segundo lugar con un 27% de insatisfacción total, teniendo en cuenta que el 10% se encuentra muy insatisfecho y el 17% está insatisfecho de acuerdo a los valores obtenidos en la tabla 11 de contingencia a continuación expuesta.

Finalmente, en tercer lugar debido a la desproporción de integrantes, los representantes de negocios senior muestran que el 6% se muestran muy insatisfechos y el 3% se encuentran insatisfechos, es decir, sumando estos dos valores, el 9% de representantes de negocios senior manifiestan insatisfacción en general en relación a su trabajo.

Es clave tener en cuenta que los representantes de negocios de menos de un año y de más de un año conforman la mayoría de la muestra mientras que son los representantes de negocios senior una notable minoría, sin embargo, para ser tan pocos representantes de negocios senior dentro de la empresa sus índices de insatisfacción son notablemente elevados, lo cual daría a pensar que a pesar de que tienen consideraciones y beneficios privilegiados dentro de la fuerza de ventas no se encuentran satisfechos a nivel general con su trabajo, y por tanto la empresa puede estar corriendo el riesgo de perder a sus vendedores estrellas en un corto o largo plazo, considerando que numéricamente más del 50% de representantes senior se siente insatisfecho.

Tabla 11. Comparación niveles de satisfacción por grupo ocupacional

Tabla de contingencia Grupo * R. ESCALA G

Recuento		R. ESCALA G				Total
		MUY INSATISFECH O	INSATISFECH O	PROMEDIO	SATISFECHO	
Grupo	Representates de negocio senior	6	3	2	1	12
	Representates de negocio más de un año	10	17	14	1	42
	Representates de negocio hasta un año	22	18	7	4	51
Total		38	38	23	6	105

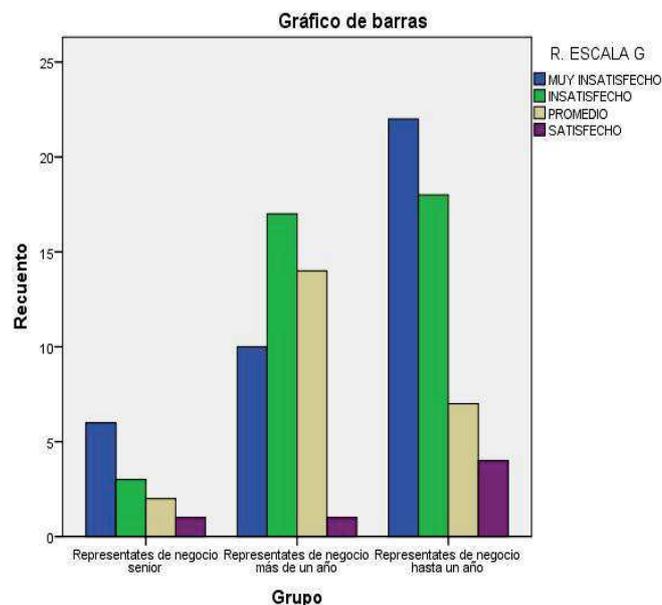


Figura 8. Comparación niveles de satisfacción por grupo ocupacional

Interpretación por factores:

Factor 1: Condiciones de trabajo

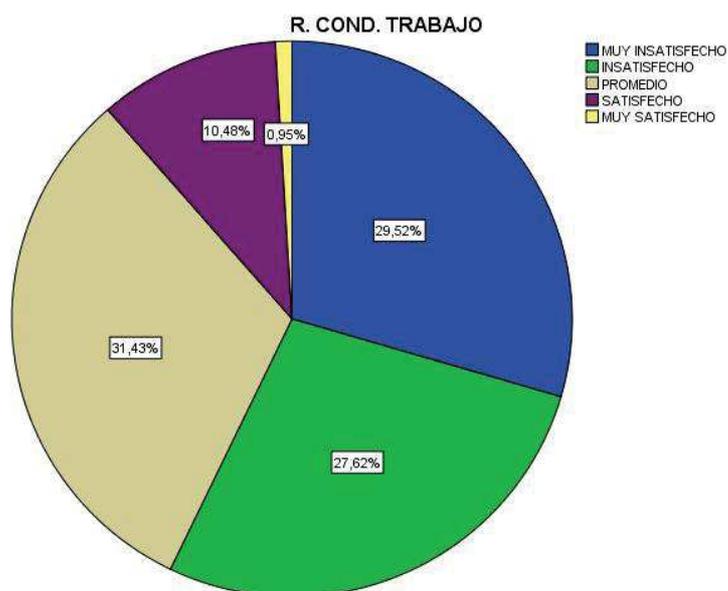


Figura 9. Nivel de satisfacción en relación al factor condiciones de trabajo

En el gráfico que antecede, se puede observar de acuerdo a la distribución de frecuencias del nivel de satisfacción de la población total en relación al factor condiciones de trabajo, en donde se observa que más de las dos cuartas partes de la muestra total se muestran insatisfacción con las condiciones de trabajo que tienen dentro de la empresa. Los puntajes que se ubican tanto en el nivel de insatisfacción como de muy insatisfecho muestran que las condiciones de trabajo generan sentimientos de indisposición o adversos al trabajo en los representantes de negocios en general.

Este factor hace referencia a la evaluación del trabajo en relación a la disponibilidad de elementos, normas, reglamentos que regulan las actividades de los colaboradores.

Sustentando los resultados generales del nivel de satisfacción de los representantes de negocios de la empresa, se puede observar que más de la mitad del total de la población se encuentra insatisfecho pues, el 29.52% se muestra “muy insatisfecho” y el 27.62% se muestra insatisfecho, lo cual refleja que sumando los indicadores que reflejan insatisfacción, el 57.14% consideran que no cuentan con las condiciones de trabajo óptimas para su desempeño; en contraste, el 0.95% se encuentra muy satisfecho y el 10.48% se encuentran satisfechos, sumando ambos porcentajes, se puede afirmar que el 11.43% considera que las condiciones de trabajo de la empresa son favorables para cumplir con sus actividades diarias.

En concordancia con las puntuaciones generales expuestas tanto en la tabla 12 como en la figura 10, que se muestran a continuación, los representantes de negocios nuevos, es decir los que tienen hasta un año trabajando en la empresa, son aquellos que mayor índice de insatisfacción tienen con respecto a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa, pues el 17% se muestra muy insatisfecho y el 13.3% se muestra insatisfecho lo que arroja un total de 30% de insatisfacción en este grupo, tal como lo indica en la tabla 12.

Con respecto a la apreciación de los representantes de negocios de más de un año, el 8,6% se encuentran muy insatisfechos y el 12,4% se muestra insatisfecho, en total, el 21% de ellos encuentra algún aspecto que influye negativamente en cuanto a las condiciones de trabajo en la empresa.

Finalmente, en relación a la percepción de los representantes de negocios senior, se muestra que el 3,8% se encuentra muy insatisfecho en contraste del 1% de los representantes que se muestran muy satisfechos con las condiciones de trabajo, lo cual en proporción a los integrantes de este equipo, siguen siendo indicadores elevados.

Tabla 12. Comparación niveles de satisfacción por grupo ocupacional factor 1.

Tabla de contingencia

			R. COND. TRABAJO					Total
			MUY INSATISFECH 0	INSATISFECH 0	PROMEDIO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	
Grupo	Representates de negocio senior	Recuento	4	2	3	2	1	12
		% del total	3,8%	1,9%	2,9%	1,9%	1,0%	11,4%
	Representates de negocio más de un año	Recuento	9	13	17	3	0	42
		% del total	8,6%	12,4%	16,2%	2,9%	0,0%	40,0%
	Representates de negocio hasta un año	Recuento	18	14	13	6	0	51
		% del total	17,1%	13,3%	12,4%	5,7%	0,0%	48,6%
Total		Recuento	31	29	33	11	1	105
		% del total	29,5%	27,6%	31,4%	10,5%	1,0%	100,0%

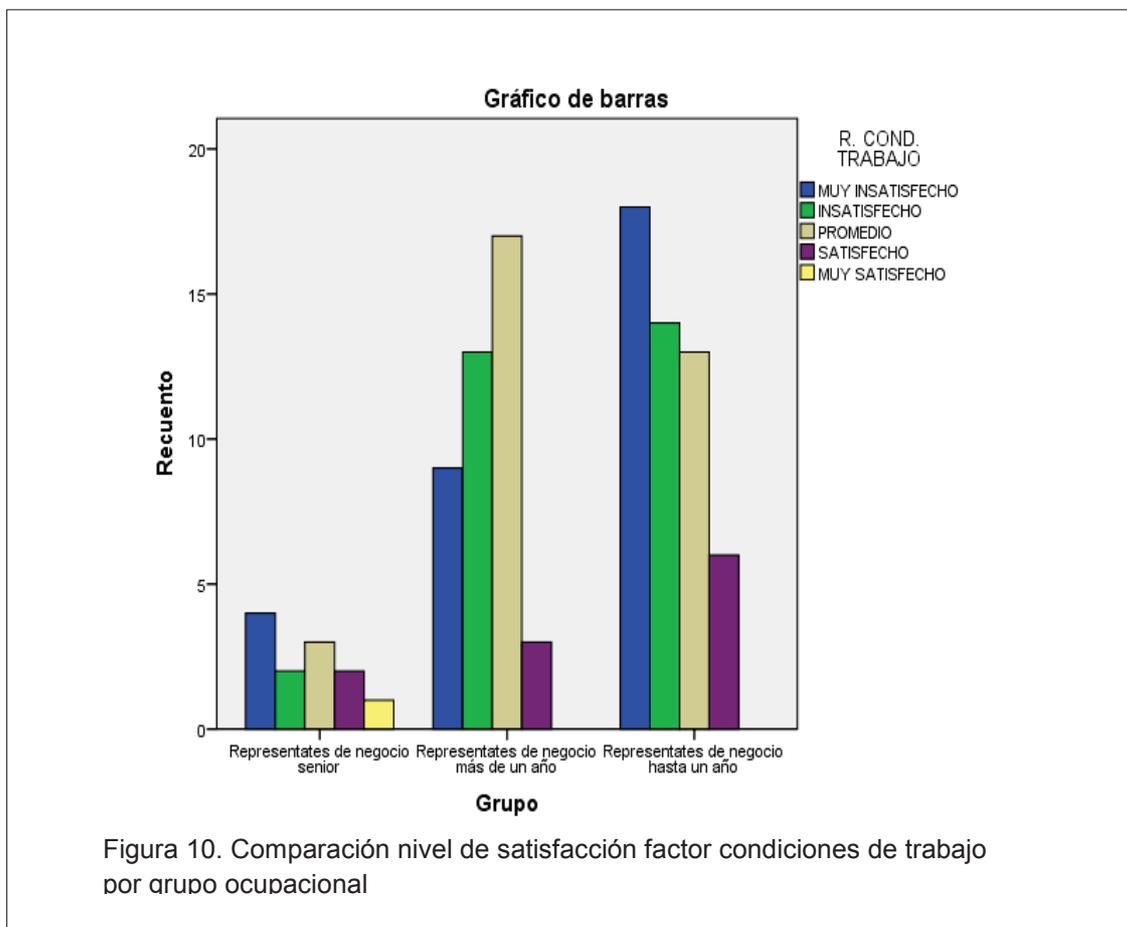


Tabla 13. Prueba Chi Cuadrado factor condiciones de trabajo

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,796 ^a	8	,119
Razón de verosimilitudes	9,474	8	,304
Asociación lineal por lineal	1,588	1	,208
N de casos válidos	105		

a. 8 casillas (53,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

Dentro de las observaciones más relevantes relacionadas con las condiciones de trabajo se puede mencionar que:

- En cuanto a la apreciación general que tienen los representantes se ha determinado que el 45.72% de los representantes de negocios consideran que la distribución física del ambiente de trabajo no es la

óptima para realizar sus actividades, siendo así entonces, el 34.29% de ellos se encuentran totalmente en desacuerdo acerca de la distribución física, el 11.43% está en desacuerdo, el 16.19% está de acuerdo con la distribución física de la empresa y el 26.67% se encuentra totalmente de acuerdo con la distribución; evidentemente, cerca de la mitad de los representantes de negocios consideran que la distribución física del ambiente de trabajo no facilita sus actividades laborales ya que por factores relacionados con el espacio, el área de servicio al cliente, la cual es un área estratégica para el proceso de ventas, está ubicada fuera de la casa matriz, por tanto, cuando los representantes de negocios deben solucionar inconvenientes con sus clientes deben transportarse de un lugar a otro dentro de la ciudad para solventarlos. (ver Anexo 2)

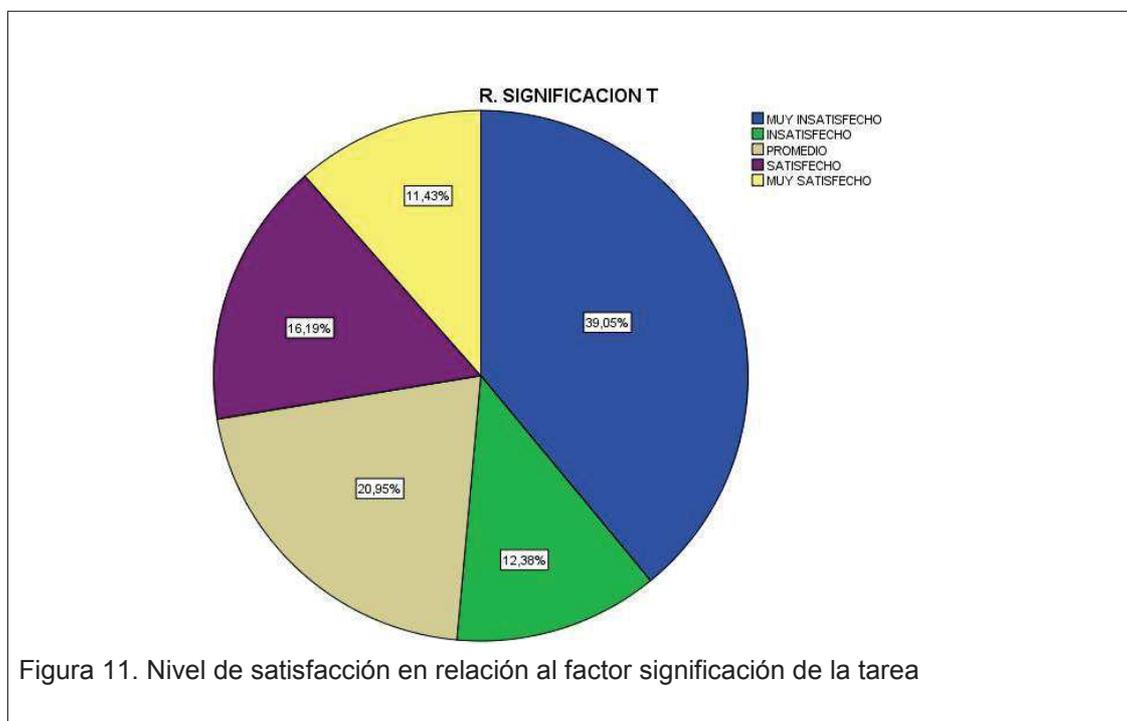
- Por otro lado, tal como se observa en el gráfico (ver Anexo 3), más de las mitad de los representantes de negocios, consideran que no existen comodidades para realizar sus funciones dentro de la empresa, pues aparte de tener que movilizarse de un lugar a otro dentro de la ciudad, ellos no tienen estaciones de trabajo fijas para cada persona lo cual ocasiona incomodidad cuando tienen que permanecer dentro de la oficina ya que no tienen un lugar seguro en donde guardar sus pertenencias teniendo que llevar sus artículos personales y de trabajo a donde quiera que se dirijan dentro de las instalaciones para evitar confusiones o pérdidas además esto implica que dentro de las oficinas no tengan lugares en donde puedan utilizar cómodamente computadores o teléfonos para realizar llamadas de prospección de nuevas ventas y seguimiento de clientes, tampoco tienen un espacio que les permita recibir cómoda y profesionalmente a sus clientes. En contraste, solo el 16.19% están totalmente de acuerdo con las comodidades que brinda la empresa para lograr desempeño eficiente de su parte.
- Con respecto al horario flexible de trabajo, es importante resaltar que más de la mitad de la gráfica (ver Anexo 4), aproximadamente el 70%,

de los representantes de negocios, considera que el cambio de horario les resulta cómodo para poder equilibrar tanto su vida personal como profesional. En este punto, cabe considerar que más del 50% de la muestra son mujeres quienes por lo general tienen además de sus obligaciones profesionales necesitan atender necesidades familiares y al tener un horario flexible, tienen un mejor manejo de la cantidad y calidad de tiempo que invierten tanto en sus familias como en sus obligaciones laborales, lo cual indica que el haber implementado el cambio de horario ha tenido un impacto positivo en la actitud de los representantes de negocios.

- Un aspecto que no se debe dejar de lado, son las percepciones que tienen los representantes de negocios acerca de sus jefaturas, en más de las dos cuartas partes de la gráfica, los representantes de negocios manifiestan que sus jefes no valoran de manera positiva los esfuerzos realizados para cumplir con su trabajo (ver Anexo 5), cabe resaltar que sobre todo los representantes de negocios nuevos son aquellos que más insatisfechos se muestran ante este factor, pues el 15% manifestó estar en muy en desacuerdo y el 13% en desacuerdo con la forma en la que sus jefes valoran los esfuerzos y en general el trabajo (ver Anexo 6), lo cual puede estar relacionado a la cantidad de personal nuevo que tiene cada director pues al ser tantos es probable que no tengan el tiempo suficiente para acompañarlos, retroalimentar y enseñar a su equipo sobre todo a aquellos que son nuevos sino que al contrario, son los directores quienes mayor presión ejercen para que se cumplan las metas y presupuestos asignados a cada equipo en lugar de motivarlos.

Factor 2: Significación de la tarea

Puntajes generales del factor:



En el gráfico que antecede, se puede observar de acuerdo a la distribución de frecuencias del nivel de satisfacción de la población total en relación al factor significación de la tarea, en donde se observa que más de las dos cuartas partes de la muestra total muestran insatisfacción en relación a la significación o importancia que tiene su trabajo en sus vidas.

Este segundo factor, hace referencia a la disposición al trabajo en relación a las atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad tanto en aportes materiales como emocionales. El nivel de insatisfacción “muy insatisfecho”, refleja que el trabajo no está siendo asociado con los significados personales y sociales importantes, mientras que el nivel “insatisfecho” refleja que hay poco significado del trabajo con los significados personales y sociales trascendentes.

En general, el 51.41% de la población total se muestra insatisfecho con respecto al valor tanto emocional como material que tiene su trabajo, en donde el 39.05% se muestra muy insatisfecho y el 12.36% se muestra insatisfecho; lo cual contrapone a un total del 27,62% de representantes de negocios que consideran que su trabajo satisface plenamente las aspiraciones y expectativas de manera equitativa entre lo material y emocional, en donde el 11.43% está muy satisfecho y el 16.19% se muestra satisfecho.

Tabla 14. Comparación de los niveles de satisfacción por grupo ocupacional factor 2

Tabla de contingencia

			R. SIGNIFICACION T					Total
			MUY INSATISFECH O	INSATISFECH O	PROMEDIO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	
Grupo	Representates de negocio senior	Recuento	6	0	3	1	2	12
		% del total	5,7%	0,0%	2,9%	1,0%	1,9%	11,4%
	Representates de negocio más de un año	Recuento	11	4	12	9	6	42
		% del total	10,5%	3,8%	11,4%	8,6%	5,7%	40,0%
	Representates de negocio hasta un año	Recuento	24	9	7	7	4	51
		% del total	22,9%	8,6%	6,7%	6,7%	3,8%	48,6%
Total		Recuento	41	13	22	17	12	105
		% del total	39,0%	12,4%	21,0%	16,2%	11,4%	100,0%

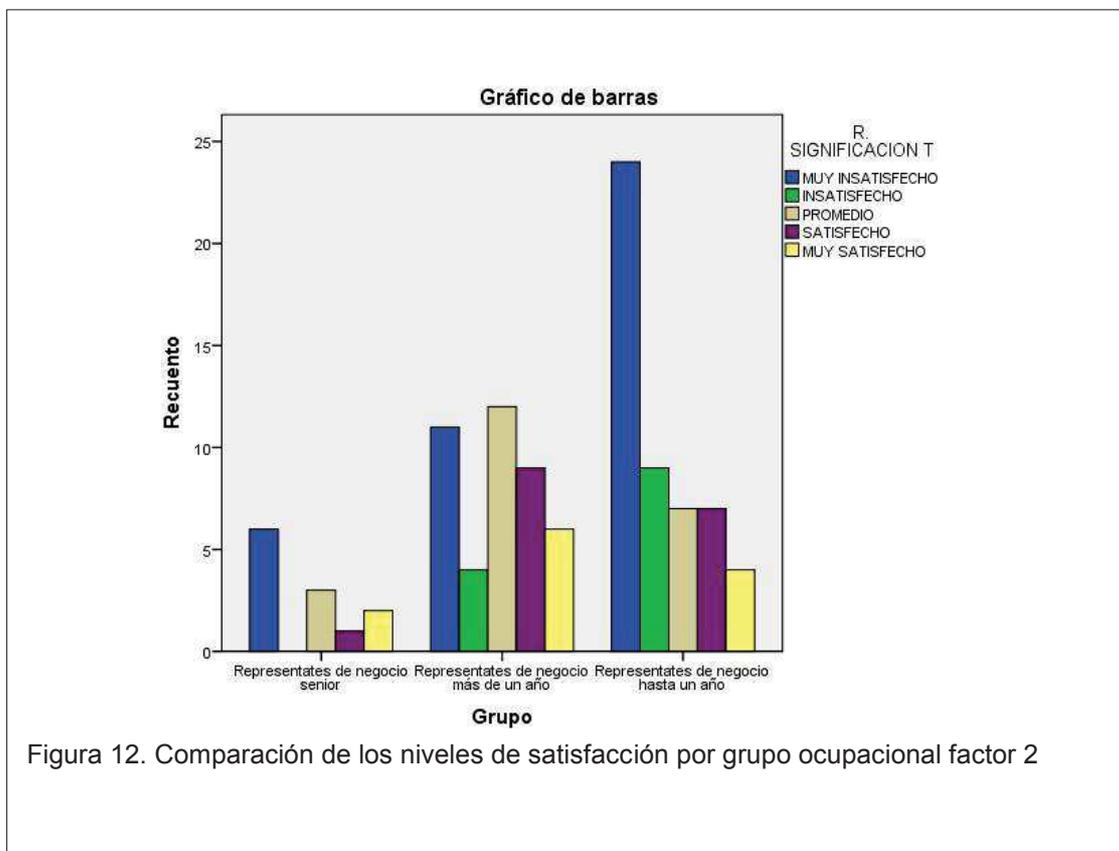


Tabla 15. Prueba Chi Cuadrado factor significación de la tarea

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,941 ^a	8	,205
Razón de verosimilitudes	12,580	8	,127
Asociación lineal por lineal	2,234	1	,135
N de casos válidos	105		

a. 6 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,37.

Al igual que en factor anterior, es notoria la diferencia entre los índices de insatisfacción con los índices de satisfacción de cada uno de los grupos, sobre todo el de los representantes de negocios que tienen en la empresa menos de un año, lo cual puede tener relación con las expectativas nuevas que un ser humano tiene al cambiarse de trabajo en relación a la realidad de la empresa, no siempre las organizaciones logran de primera mano cumplir con las

expectativas tanto personales como sociales de sus nuevos colaboradores, es un proceso de adaptación.

Es probable poder atribuir el nivel de insatisfacción en este factor a los presupuestos que son asignados a cada representante de negocios, pues al ir incrementando significa que cada uno debe esforzarse más para poder lograr sus expectativas y también las de la empresa, sin embargo, se sabe que la labor de un representante de negocios no siempre da los resultados esperados independientemente del esfuerzo realizado ya que en el proceso de ventas intervienen muchas variables del mercado que salen de las manos del colaborador, esto podría causar en los representantes de negocio una sensación de frustración e inequidad, pues a pesar de haber trabajado duro no logran cumplir sus presupuestos y por tanto no reciben comisiones ni ninguna bonificación y por tanto no pueden cumplir sus expectativas económicas ni emocionales.

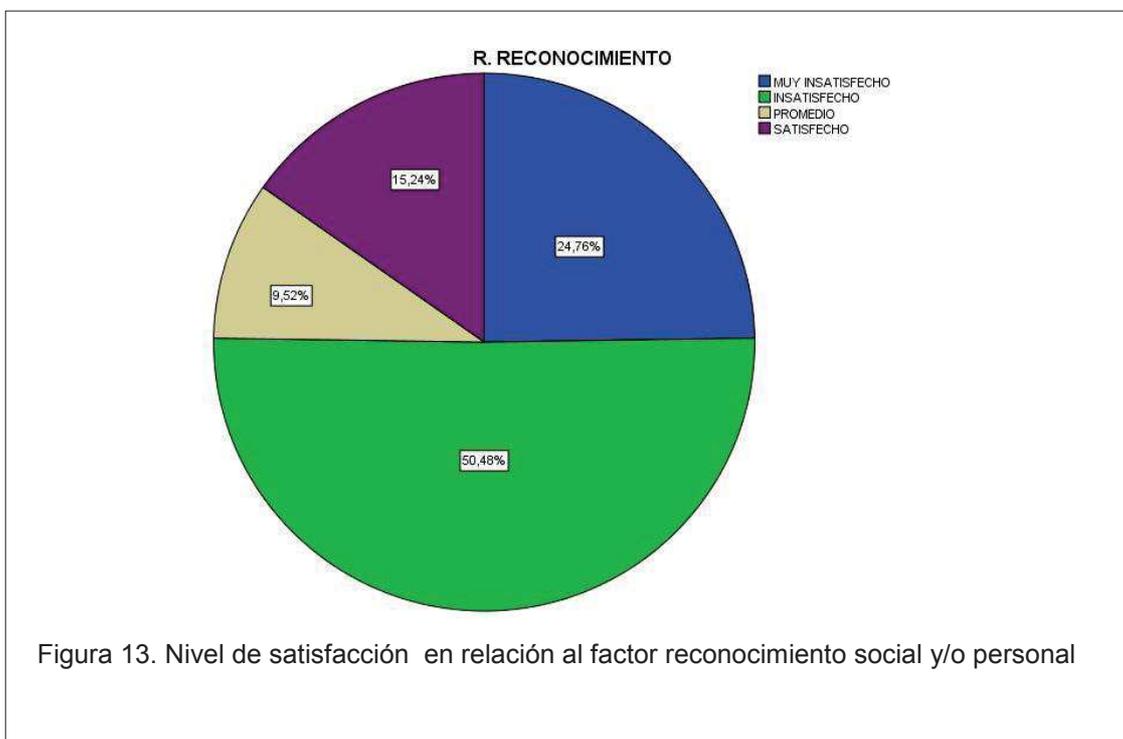
Dentro de las observaciones pertinentes a este factor se puede mencionar:

- Es interesante notar que el 60% de la muestra total considera que han sido contratados para hacer un trabajo de acuerdo a su personalidad, en donde, el 34.29% está totalmente de acuerdo y el 25.71% está de acuerdo con esta afirmación; este indicador es interesante ya que confirma que las mejoras implementadas en el proceso de selección han surtido los efectos esperados teniendo en cuenta que el 50% de la muestra total es nueva y la misma considera que se encuentra haciendo el trabajo correcto de acuerdo a su forma de ser. (Ver Anexo 7)
- Los representantes de negocios de Quito, sienten que el trabajo que realizan dentro de la empresa es tan valioso como cualquier otra actividad, de igual manera existe una actitud positiva ya que consideran que cumpliendo con su trabajo se sienten útiles y este les ayuda a sentirse bien con ellos mismos. (Ver Anexo 8)
- Con respecto a la percepción de los representantes de negocios en relación a los resultados que proporciona su trabajo, se podría decir que

en general, la muestra se encuentra proporcionalmente dividida, pues el 32,38% considera que los resultados obtenidos de su trabajo son complacientes, en donde el 21.90% está de acuerdo con que los resultados obtenidos de su trabajo son complacientes y el 10.48% está muy de acuerdo que su trabajo genera resultados complacientes. El otro 32,8% considera que estos resultados no satisfacen sus expectativas, en donde el 13.33% está totalmente en desacuerdo y el 19.05% está en desacuerdo con esta afirmación. Algo que es importante tener presente es que el 35.24% considera que sus resultados no son ni buenos ni malos, es decir, tienen una postura neutral todavía lo cual puede ser un riesgo por la tendencia a la insatisfacción que se ha visto en los resultados de la escala. Sin embargo, si se hace referencia a la percepción de los representantes de negocios de acuerdo al grupo, se puede observar que son los representantes de negocios nuevos los que mayores índices de insatisfacción muestran lo cual está estrechamente relacionado con la curva de aprendizaje del producto y del proceso de ventas en sí, hasta que logren dominarlos, los resultados no siempre pueden ser alentadores. (Ver Anexo 9)

Factor 3: Reconocimiento social y/o personal

Puntajes generales del factor:



En el gráfico que antecede, se puede observar de acuerdo a la distribución de frecuencias del nivel de satisfacción de la población total en relación al factor reconocimiento personal y/o social, que más de las tres cuartas partes de la muestra total muestran insatisfacción en relación al reconocimiento tanto personal como al reconocimiento que recibe de sus compañeros y de sus líderes, es notorio en la gráfica que el 50.48%, es decir la mitad de la población total de representantes de negocios, considera que la empresa no reconoce a sus colaboradores ni les da un valor importante tanto en lo laboral como en lo personal.

Tal como se había indicado en apartados anteriores, el reconocimiento social o personal hace referencia a la forma en la que el colaborador evalúa su trabajo en relación al reconocimiento que obtiene del resto o de sí mismo.

Los niveles de insatisfacción relacionados con este factor se asocian a experiencias anteriores poco o muy desagradables en el trato de los colaboradores ya sea con sus jefes o sus compañeros de trabajo lo cual puede generar indisposición hacia el trabajo o en su defecto, este podría convertirse en fuente de diversas insatisfacciones futuras.

Tabla 16. Comparación de los niveles de satisfacción factor 3 de acuerdo al grupo ocupacional

Tabla de contingencia

			R. RECONOCIMIENTO				Total
			MUY INSATISFECH 0	INSATISFECH 0	PROMEDIO	SATISFECHO	
Grupo	Representates de negocio senior	Recuento	6	3	1	2	12
		% del total	5,7%	2,9%	1,0%	1,9%	11,4%
	Representates de negocio más de un año	Recuento	13	23	2	4	42
		% del total	12,4%	21,9%	1,9%	3,8%	40,0%
	Representates de negocio hasta un año	Recuento	7	27	7	10	51
		% del total	6,7%	25,7%	6,7%	9,5%	48,6%
Total		Recuento	26	53	10	16	105
		% del total	24,8%	50,5%	9,5%	15,2%	100,0%

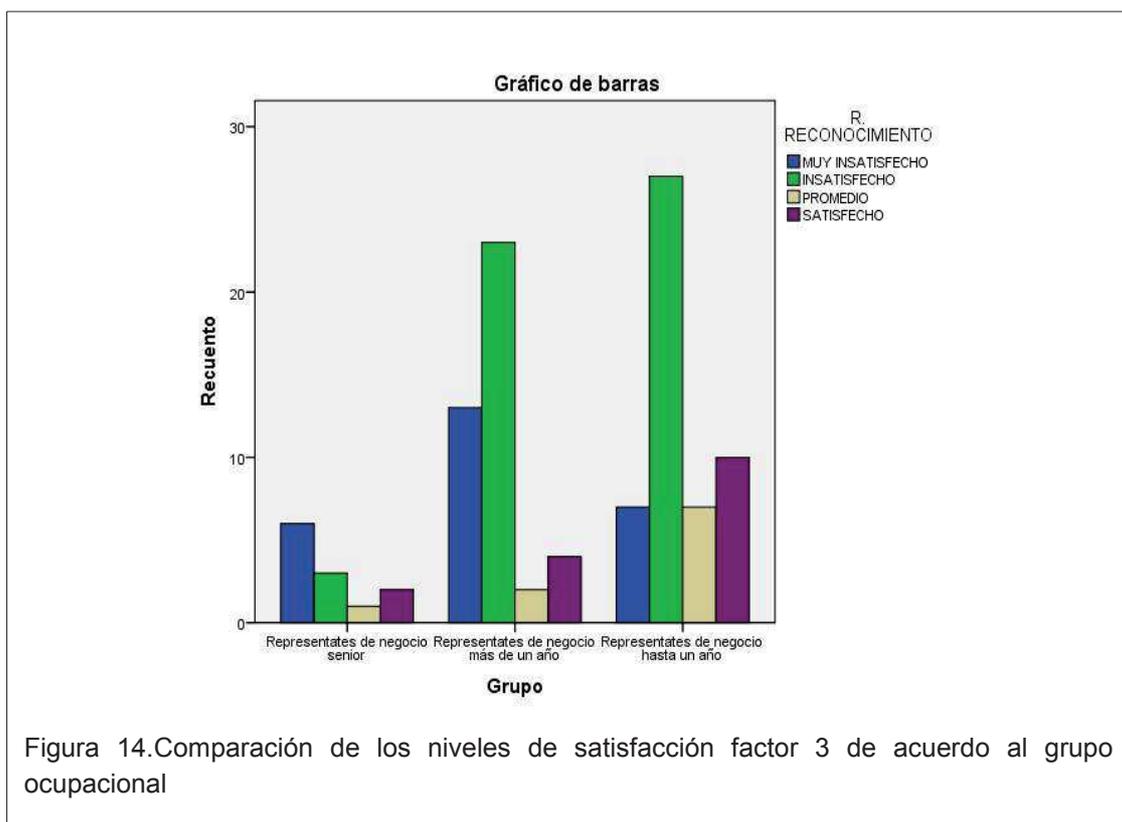


Tabla 17: Prueba Chi Cuadrado del factor Reconocimiento social y/o personal

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,521 ^a	6	,074
Razón de verosimilitudes	11,799	6	,067
Asociación lineal por lineal	4,982	1	,026
N de casos válidos	105		

a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,14.

En relación a este factor es claro nuevamente observar la marcada tendencia de los representantes de negocios hacia la insatisfacción, sobre todo en aquellos colaboradores nuevos dentro de la empresa.

Dentro de las observaciones pertinentes a este factor se puede mencionar:

- Es importante considerar que existe la percepción de que los representantes de negocios reciben por parte de la empresa “mal trato”, esta percepción puede estar asociada con un sinfín de factores relacionados con el reconocimiento que tienen los colaboradores dentro de la empresa, como por ejemplo, la relación de ellos con sus jefes, las relaciones entre compañeros de otras áreas en donde no son plenamente valorados, etc., teniendo en cuenta que la prueba no hace referencia a fenómenos relacionados con fenómenos como el mobbing, por tanto en el gráfico se puede observar que el 33.33% está de acuerdo y el 16.19% está totalmente de acuerdo de haber recibido o de recibir “mal trato” por parte de la empresa, mientras que el 4.76% está totalmente en desacuerdo y el 18.10% en desacuerdo ante esta pregunta tal como se puede ver en el gráfico. (Ver Anexos 10)

En concordancia con lo antes expuesto, la reputación de los representantes de negocios dentro de la empresa no es la mejor, pues

muchas veces son considerados como ineficientes por no explicar las condiciones de los contratos venden a sus clientes de una manera adecuada, ha habido fraudes del personal de ventas, etc., lo que ocasiona que no siempre sean bien atendidos sobre todo en áreas de servicio al cliente.

Este es un sentir sobre todo de los representantes que tienen más de un año trabajando en la empresa reflejaron que el 18% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo ante esta pregunta ya que al ser gente más antigua, conoce de las experiencias anteriores que han sido desagradables y es probable que dentro de ellas mismas haya ya un paradigma relacionado con el “mal trato” que reciben en otras áreas. (Ver Anexos 11)

- En relación a las relaciones interpersonales dentro del área, los representantes de negocios, muestran una notable distancia de las personas que los rodean diariamente, como se puede observar en la gráfica (ver Anexo 12), las dos cuartas partes de pastel indican que el 15.24% se encuentra totalmente de acuerdo y el 34.29% se muestra de acuerdo con este ítem y por tanto prefieren mantener distancia con las personas que trabajan con ellos. Además, consideran que relacionarse con sus compañeros de trabajo es aburrido, en otras palabras no hay interés de compartir con las personas que están cerca de ellos todos los días, esto podría estar relacionado con la percepción de “competencia” que existe en el área ya que cada uno de esos 105 representantes de negocios es una amenaza, entre ellos todos son potenciales “ladrones de clientes”, por tanto mientras los compañeros menos conozcan de ellos y menos se relacionen menor será el riesgo de perder un cliente.

La competencia desleal entre compañeros y la fuerte presión que sufren los representantes de negocios para cumplir sus metas se podría considerar clave para que los representantes de negocios prefieran mantener distancia con sus compañeros y que inclusive la relación entre ellos pierda interés y resulte aburrida. (Ver Anexos 13)

- La relación con los jefes es uno de los factores que también puede estar relacionado con la posición que tienen los representantes de negocios de mantener distancia con las personas con las que trabajan, es clave recordar que no existe una buena percepción acerca de la retroalimentación y valoración que hacen los directores comerciales al trabajo de los representantes de negocios dentro de la empresa, por tanto, si las personas no se encuentran de acuerdo con la forma de liderar de su jefe y no sienten que esté realizando las funciones que le son asignadas como líder es muy complicado que los representantes de negocios tengan la confianza con su líder de acercarse y entablar relaciones positivas.

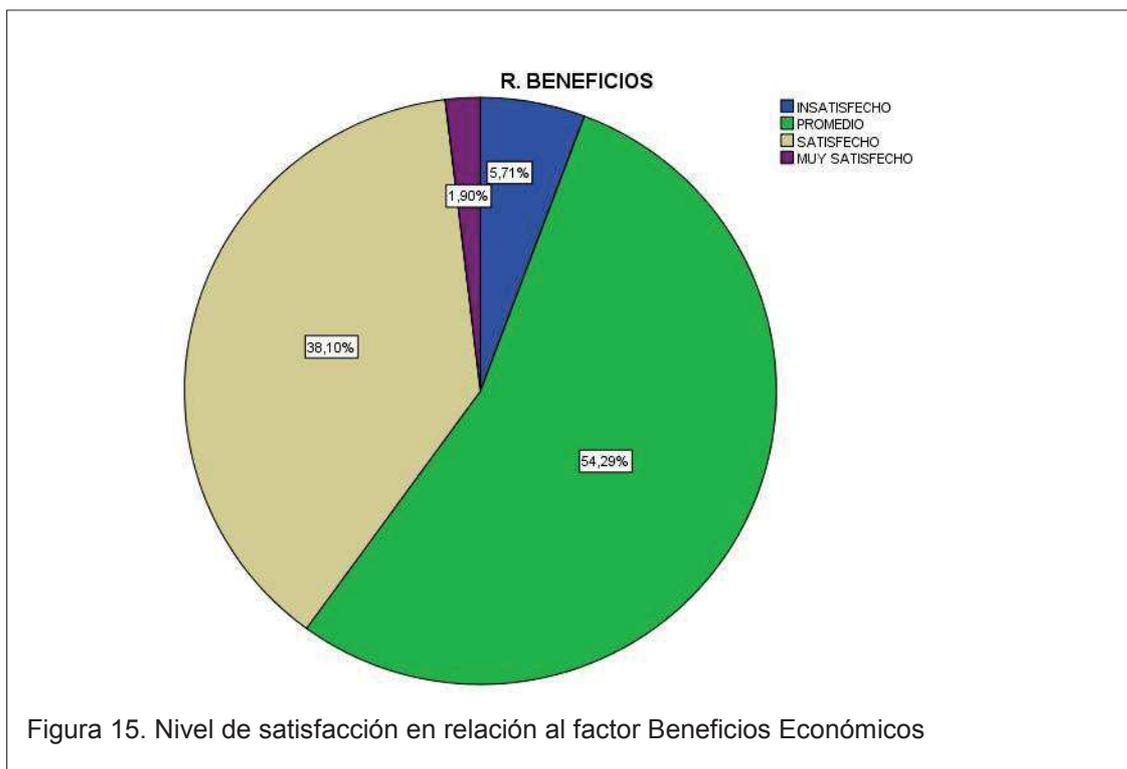
Factor 4: Beneficios Económicos

En el gráfico que a continuación se exhibe, se puede observar de acuerdo a la distribución de frecuencias del nivel de satisfacción de la población total en relación al factor beneficios económicos, a diferencia de los otros tres factores, más de las dos cuartas partes del pastel muestran una posición media en relación a los beneficios y se podría afirmar que existe una tendencia más bien a la satisfacción pues el 38.10% total de la muestra se encuentra satisfecho con los beneficios económicos que reciben.

Este factor evalúa la disposición al trabajo en función a aspectos relacionados con la remuneración e incentivos económicos como producto del esfuerzo realizado en la tarea asignada a cada colaborador.

En este caso particular, tal como se puede observar en el gráfico o en la tabla, los representantes de negocios se sienten satisfechos tanto con el sueldo que perciben como con los beneficios e incentivos que se les entrega a manera de premios y comisiones tanto trimestral como mensualmente. Además de los beneficios como uniformes, y seguros médicos que les permiten tener tranquilidad al momento de cubrir los gastos relacionados respectivamente.

Puntajes generales del factor:



Teniendo en cuenta los resultados generales de acuerdo a cada grupo, se puede afirmar que ha surtido efecto positivo el cambio tanto en la política de beneficios como en la política salarial para los representantes de negocios de la empresa, aunque aún no logren satisfacer plenamente a sus colaboradores con respecto a lo económico.

En este caso, el nivel de satisfacción indica que la remuneración económica es suficiente, aunque podría no estar satisfaciendo por completo sus necesidades o expectativas personales.

Tabla 18. Comparación niveles de satisfacción por grupo ocupacional factor 4.

Tabla de contingencia

			R. BENEFICIOS				Total
			INSATISFECHO 0	PROMEDIO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	
Grupo	Representates de negocio senior	Recuento	0	7	5	0	12
		% del total	0,0%	6,7%	4,8%	0,0%	11,4%
	Representates de negocio más de un año	Recuento	3	24	15	0	42
		% del total	2,9%	22,9%	14,3%	0,0%	40,0%
	Representates de negocio hasta un año	Recuento	3	26	20	2	51
		% del total	2,9%	24,8%	19,0%	1,9%	48,6%
Total		Recuento	6	57	40	2	105
		% del total	5,7%	54,3%	38,1%	1,9%	100,0%

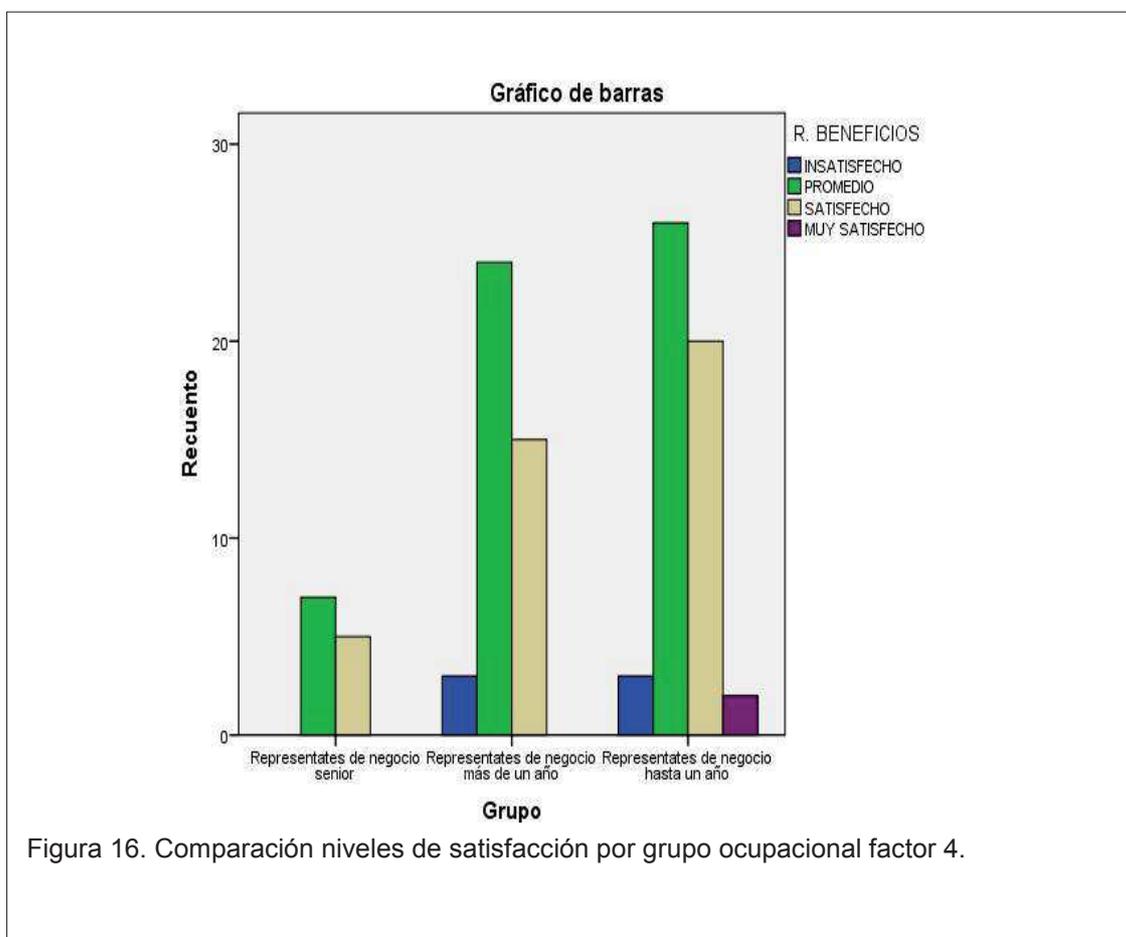


Tabla 19. Prueba del Chi Cuadrado factor beneficios

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,277 ^a	6	,773
Razón de verosimilitudes	4,723	6	,580
Asociación lineal por lineal	,189	1	,663
N de casos válidos	105		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.

Con respecto a la satisfacción en relación a los beneficios de los representantes de negocios por grupo, es grato mirar, como los representantes de negocios nuevos que en los otros factores se muestran más bien insatisfechos tienen una tendencia en este caso hacia lo positivo y podría este ser un punto a favor para formar una estrategia de retención mientras se trabaja en los otros aspectos dentro de la empresa para que suba la satisfacción laboral.

Dentro de las observaciones pertinentes a este factor se puede mencionar:

- La percepción generalizada en relación a los sueldos de los representantes de negocios es favorable, pues consideran que se encuentran bien pagados de acuerdo a las funciones que ellos están realizando dentro de la empresa. Efectivamente, como ya se había comentado, la empresa invirtió una fuerte suma de dinero para ser competitiva en el mercado laboral en relación a los sueldos de los representantes de negocios, pues antes del 2011, los sueldos eran inferiores a los que la competencia ofrecían en el mercado, es por eso que las dos cuartas partes de la gráfica demuestran que los representantes de negocios consideran que la empresa paga justamente de acuerdo a la actividad que cumplen, solo el 17,14% considera que la empresa no paga de manera justa. (Ver Anexos 14)
- Sin embargo, como ya se había mencionado, a pesar de las políticas salariales, los representantes de negocios no siempre ganan lo

estipulado en las políticas, pues los resultados en ventas no todos los meses son iguales para puedan cumplir las metas lo que ocasiona que las expectativas económicas personales de los colaboradores no sean cubiertas. Esto se puede observar con claridad en los resultados obtenidos en los ítems que hace referencia a las expectativas personales cumplidas con respecto a lo que ganan realmente en donde más de las dos cuartas partes de los representantes de negocios consideran que su salario no les permite cumplir con sus expectativas económicas. (Ver Anexo 15)

- De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, se puede observar que existe una tendencia negativa con respecto a lo que los representantes de negocios sienten, pues han manifestado en cada uno de los grupos ocupacionales que se sienten mal con lo que ganan, por ejemplo, el 18% de los representantes de negocios de más de un año están de acuerdo con que los valores que ganan les hacen sentir mal, en similares proporciones, los representantes de negocios de hasta un año consideran en un 14% y de igual manera, el 2% de los representantes de negocios senior no se sienten bien con lo que ganan; por otro lado, soportando los porcentajes ya expuestos, el 4% de representantes de negocios de hasta un año, el 3% de representantes de negocios senior y el 5% de representantes de más de un año están totalmente de acuerdo con esta afirmación, es decir, sumando estos porcentajes se puede afirmar que el 46% considera que lo que ganan les hace sentir mal, es importante entonces tener en cuenta que al no poder cumplir con los presupuestos todos los meses puede generar en el representante de negocios estrés, frustración lo que puede provocar una actitud negativa hacia el trabajo.

En este punto en particular, con un no muy alejado 42% existe otro grupo que considera al contrario que lo que ganan los hace sentir bien, dentro de este grupo están los niveles de satisfacción de los representantes de negocios senior, pues al ser ellos los que más experiencia tienen en el negocio y son expertos en lo que hacen tienen

metas por alcanzar más altas pero también tienen mejores beneficios y mejores comisiones lo cual es motivante tomando en cuenta además que ellos tienen un sueldo mayor que el resto de los representantes de negocios.

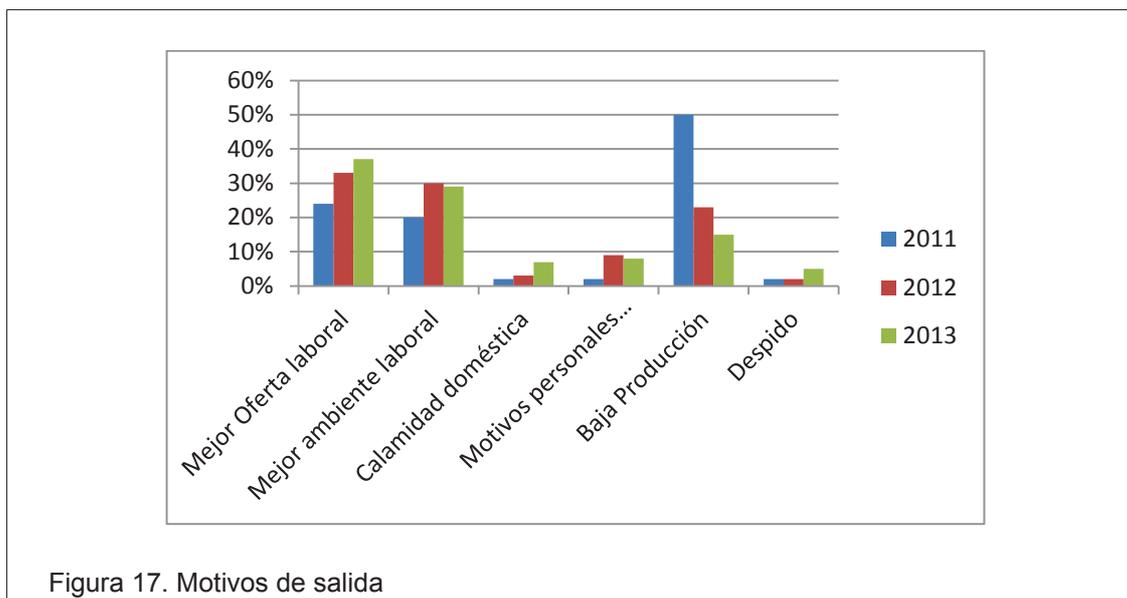
Por otro lado se puede observar que el grupo que mayor insatisfacción tiene en relación a lo expuesto, son los representantes de negocios de más de un año quienes a pesar de su experiencia no han logrado por ejemplo saltos de tabla o no cumplen consecutivamente mes a mes con los presupuestos asignados.

Lo mismo ocurre con los representantes de negocios de menos de un año, quienes siguen un proceso de aprendizaje tanto de producto como de técnicas de prospección de clientes potenciales, lo cual puede hacer más lento alcanzar la productividad y remuneración deseada. (Ver Anexo 16)

- A pesar de que los niveles de satisfacción en este factor tienen una tendencia más bien positiva, es importante mencionar que muy a pesar de que las políticas salariales sean buenas, la realidad salarial de los representantes de negocios es diferente por la cantidad de factores sobre todo externos que intervienen en el proceso de ventas, los cuales no siempre son favorables independientemente del esfuerzo y calidad de trabajo que hagan ellos, es por ello, que hay un notorio sentimiento de que están siendo explotados ya que no reciben reconocimiento por parte de sus jefes en cuanto a su esfuerzo y a final del mes, las cifras tampoco reflejan un reconocimiento económico favorable pues lo que en realidad cuenta es si se cumplió o no el presupuesto; de haberlo cumplido la retribución económica es alta y de no ser así, el sueldo es bastante bajo lo cual no llena las expectativas de quienes se han esforzado durante el mes.

Esto se ve reflejado sobre todo en los representantes de negocios de más de un año, una vez más puede estar relacionado con el aumento de presupuesto en relación a la antigüedad que tienen en la empresa. (Ver Anexos 17 y18)

Interpretación entrevistas de Salida:

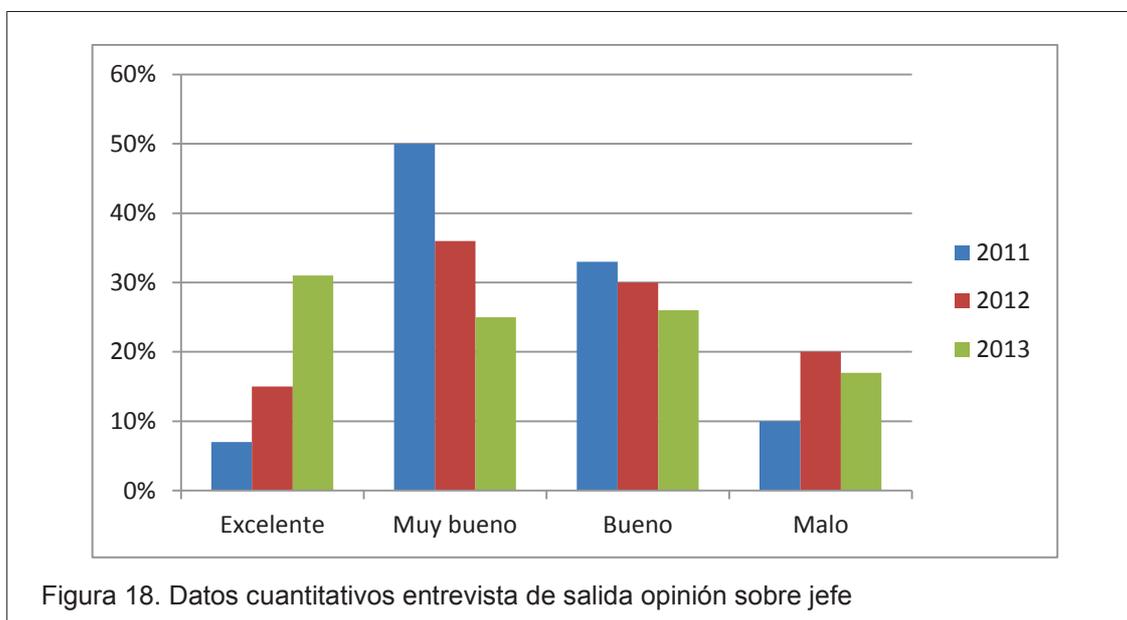


Dentro de los principales motivos de salida de los representantes de negocios se puede observar que están relacionados con dos opciones principales dentro de la entrevista, mejor oferta laboral y baja producción.

En comparación con el año 2012 y el 2013, en el año 2011 50% de los representantes de negocios salieron por baja producción, lo cual puede estar relacionado con el proceso de selección, pues se debe tomar en cuenta que en ese entonces, no existía habilidades técnicas y actitudinales claramente definidas que permitan contratar perfiles con experiencia y por otro lado, se puede relacionar con la falta de capacitación.

En cuanto a lo relacionado con los motivos de salida tanto del año 2012 como del 2103, con el 30 y el 40% respectivamente, la principal razón por la que salen los representantes de negocios está relacionado con una mejor oferta laboral, teniendo en cuenta que el mercado laboral en general ofrece mayor estabilidad laboral, los principales comentarios de los ex representantes de negocios en relación a este factor ellos consideran que los presupuestos en ventas que tienen que cumplir son inalcanzables.

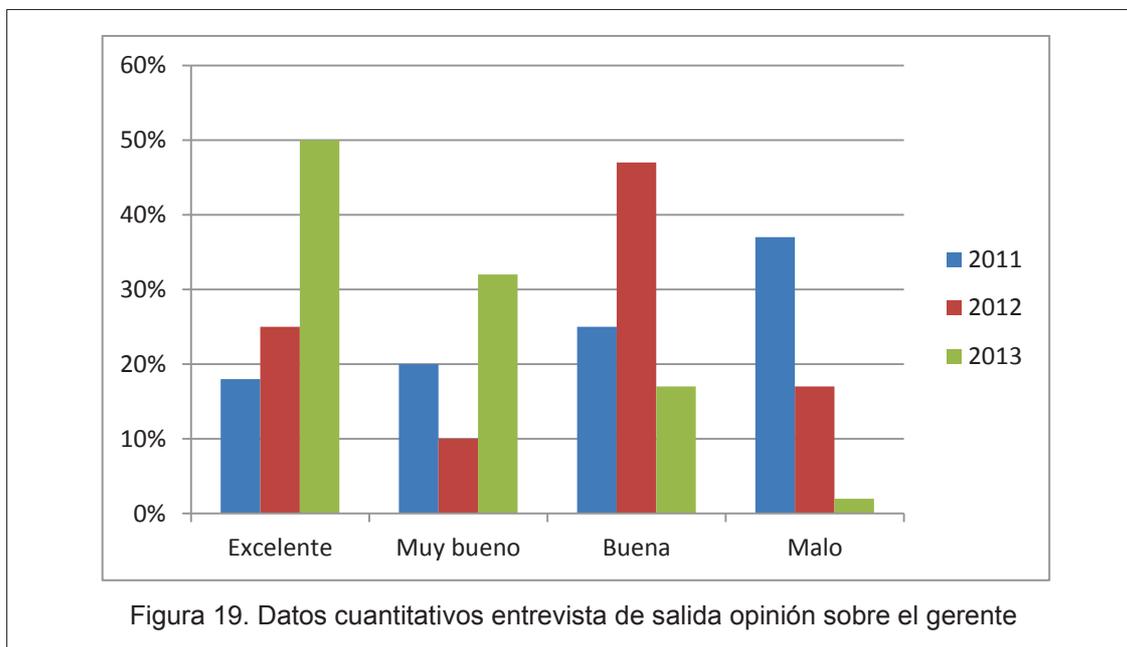
Con respecto a la opinión que tienen con ex representantes de negocios acerca de sus jefaturas se puede observar lo siguiente:



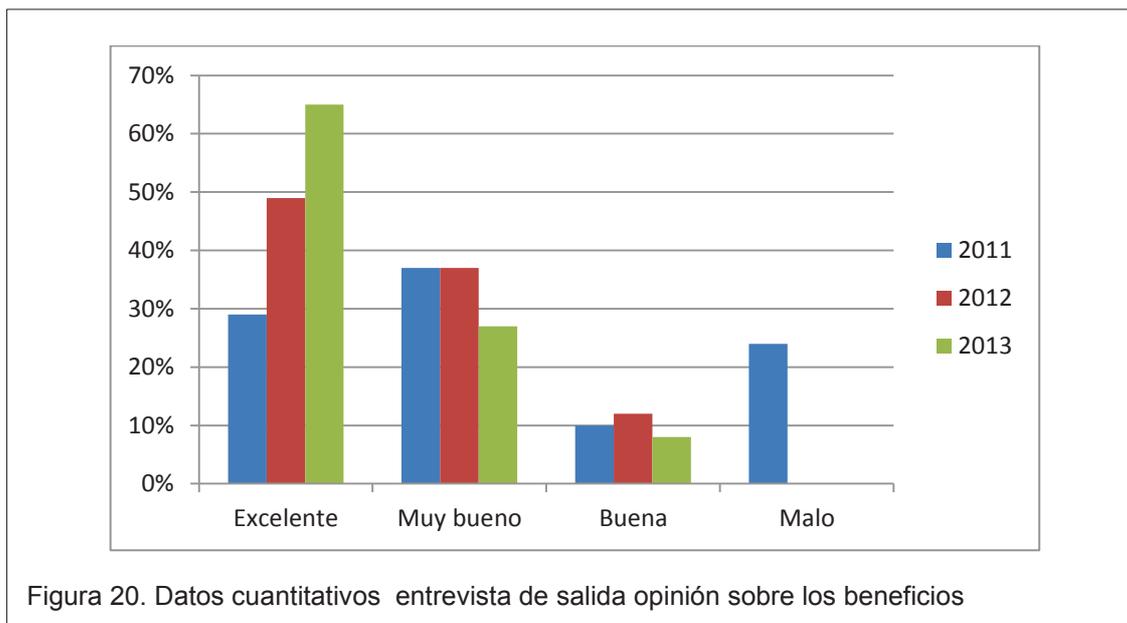
Comparando los años 2011 y el 2013, la opinión acerca de la labor que cumplen los directores comerciales ha tenido un incremento favorable, pues en el 2013, más del 30% de los ex representantes de negocios consideran que el desempeño de sus jefes es excelente comparando con la percepción de los ex representantes de negocios en el año 2011 que menos del 10% consideraban que su labor era extraordinaria. Este incremento está relacionado con la reestructuración y los cambios que se han realizado desde el 2011 en adelante, sin embargo, la percepción acerca de la labor de los directores sigue por debajo de la media por lo que puede estar relacionado con la calidad y cantidad de capacitaciones que han tenido de igual manera los directores y el estilo en el que ellos acompañan el trabajo de los integrantes de su equipo.

De igual manera, con respecto a la percepción del gerente, durante el 2013 ha tenido un interesante incremento más del 20% en relación a años anteriores, el cual está relacionado con el cambio de estructura del área comercial, en la actualidad el comercial del producto individual, tiene una gerencia que se encarga exclusivamente del área a diferencia de años anteriores en donde la

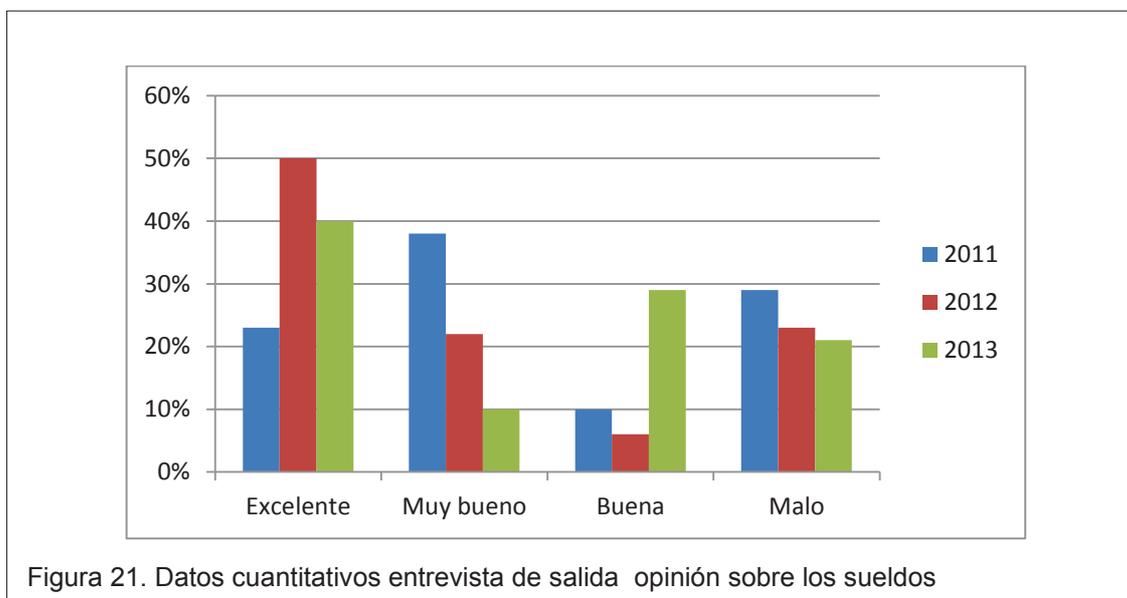
gerencia comercial nacional era quien tenía a cargo todos los canales de distribución de la empresa.



Los sueldos y beneficios han tenido desde el año 2011 una muy buena acogida tras el incremento tanto de la tabla de comisiones como el cambio en la política de entrega de beneficios a los representantes de negocios en donde se puede mencionar la entrega del seguros de salud, vida, plan exequial desde el primer día, tarjeta de Supermaxi, uniformes para el personal femenino así como plan celular y política de becas estudiantiles, en general, la percepción de los ex representantes de negocios se puede observar en el cuadro a continuación:

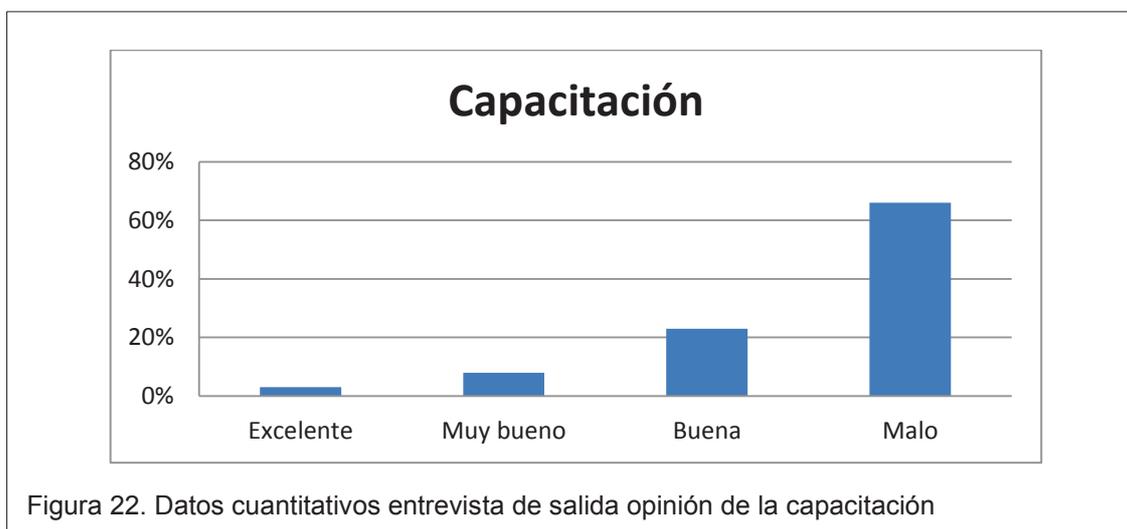


En concordancia, los sueldos a nivel general son considerados muy buenos, por lo que se puede corroborar que el motivo porque los representantes de negocios salen de la empresa está relacionado con la estabilidad laboral y no con la oferta económica que ofrece la empresa en relación con el mercado, cerca del 40% de los representantes que han salido desde el 2011 hasta finales del 2013 consideran que son excelentes:

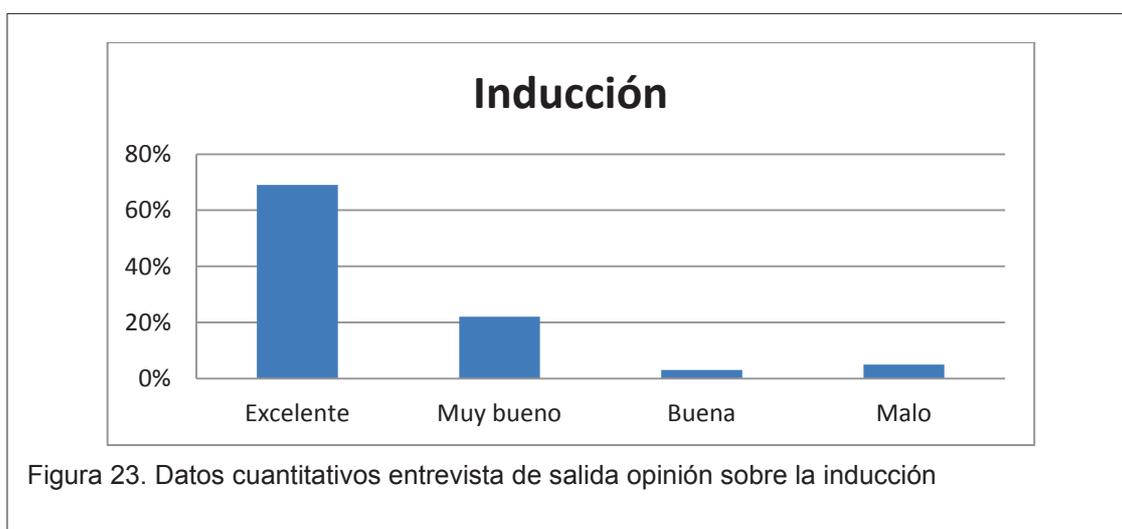


En cuanto a los factores relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de competencias y conocimiento, principalmente la capacitación es una de las

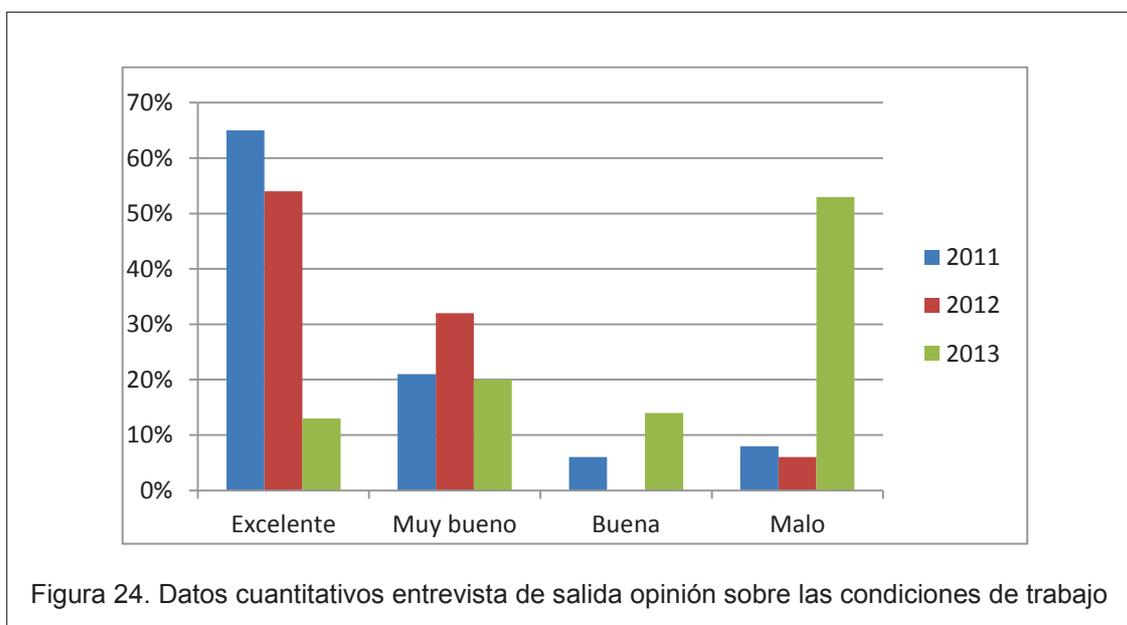
principales debilidades que tiene la empresa, pues más del 60% de las personas que han salido de la empresa consideran que la capacitación es mala, las entrevistas reflejan comentarios relacionados con la nula capacitación que han recibido durante el tiempo laborado en la organización:



En relación a la única capacitación que reciben los representantes de negocios, que es el proceso de inducción, la opinión general de los ex representantes es favorable pues consideran que es un proceso en donde aprenden sobre los productos y procesos de la empresa de manera interactiva, siendo así casi el 70% de quienes respondieron la entrevista consideran que la inducción es excelente:

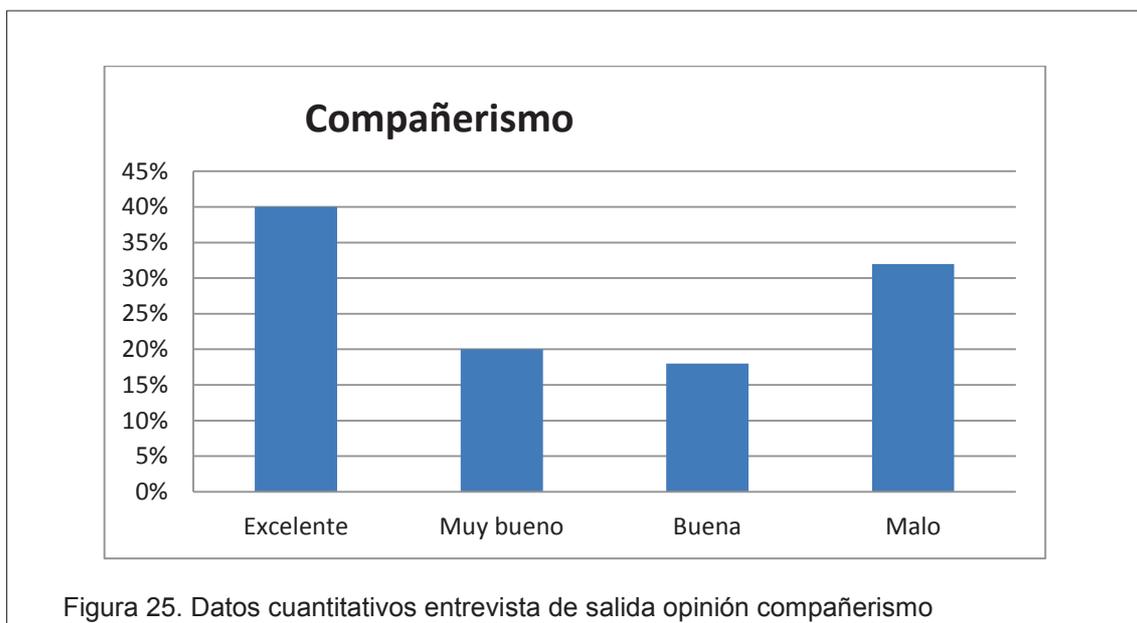


En cuanto a la opinión en relación a las condiciones físicas del trabajo, se puede observar que en el año 2013 los puntos de vista cambian notablemente, pues desde mediados del 2012 se realizaron los cambios en la estructura física de las oficinas del área comercial del producto individual, con este cambio se eliminaron las salas de ventas físicamente y en su lugar se hizo una sola sala para los 105 representantes de negocios, como la cantidad de espacio no es suficiente la empresa dentro de esta sala armó pequeñas estaciones de trabajo que son de uso general lo cual ha generado incomodidad en los colaboradores del área ya que no tienen privacidad para realizar su trabajo, ya no tienen teléfonos fijos en los escritorios y además no tienen en donde dejar sus pertenencias.



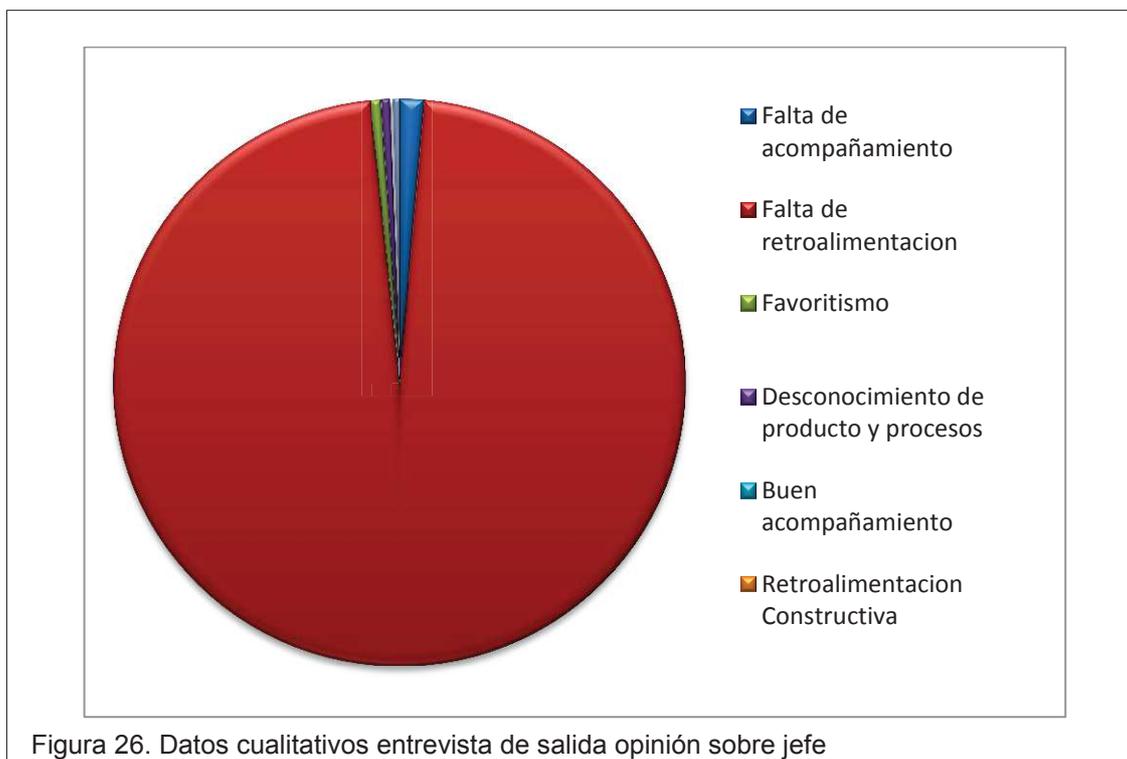
Finalmente, la entrevista indaga acerca de la opinión que tienen los representantes de negocios con respecto al compañerismo de la empresa, quienes manifiestan una relación favorable con sus compañeros de trabajo, el 40% considera que el ambiente laboral es cooperativo, sin embargo, cerca de un 30% de los entrevistados consideran que existe un ambiente donde la competencia es desleal y no hay cooperación de sus compañeros calificando así como malo el compañerismo dentro del área. Siendo así entonces, ambos puntajes se encuentran por debajo de la media lo que se puede interpretar que

el compañerismo es uno de los aspectos que la empresa debe tener presente para que no interfiera en la satisfacción y productividad de sus representantes de negocios.



Interpretación cualitativa:

Jefatura



En relación con los comentarios vertidos en las entrevistas de salida con respecto a las jefaturas, se puede observar que el 33% piensa que falta acompañamiento por parte de las jefaturas, por otro lado, el 24% consideraron que falta habilidades en sus jefes para retroalimentar su trabajo, por su puesto si no hay acompañamiento, es difícil que los directores comerciales conozcan cuales son las falencias o habilidades de cada integrante de su equipo.

Una de las subcategorías encontradas fue el favoritismo, las personas que han salido de la empresa comentan que existe favoritismo en los directores comerciales, por tanto se ha encontrado que el 14% de los representantes de negocios que han llenado la entrevista consideran que no recibieron un trato equitativo de sus jefaturas.

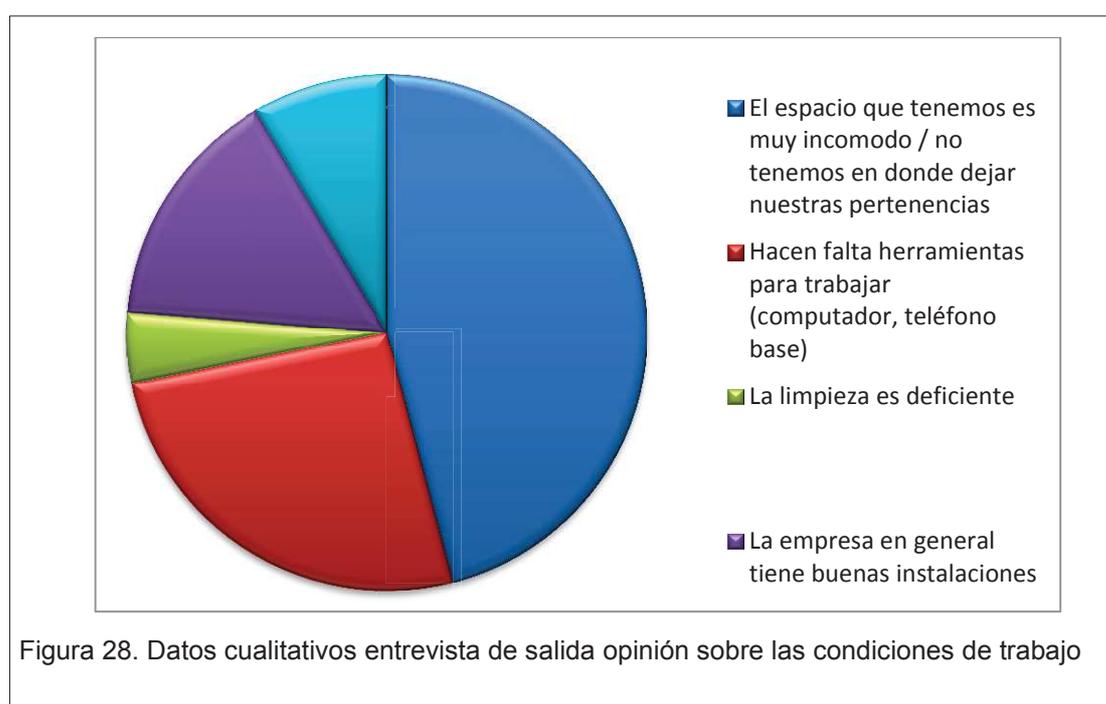
Por otro lado, han hecho también referencia al tipo de presión que recibieron por parte de sus jefes para el cumplimiento de los presupuestos, aunque con una frecuencia menor, el 10% de ellos considera que la presión para cumplir los presupuestos es fuerte.



En cuanto a los comentarios del gerente del área, es curioso observar que cerca del 47% del total de entrevistas revisadas no conocieron quien es el gerente comercial de la empresa, lo cual confirma que en general los líderes del área no están ejerciendo un liderazgo efectivo, pues además de no ser cercanos con las personas con las que trabajan, el 17% de las personas consideran que el gerente también tiene favoritismo y por otro lado, no se involucra con los problemas del área el 19% lo confirma así.

Como se puede observar, los puntos de vista de los ex colaboradores sobre los directores comerciales y la gerencia comercial, en su mayoría son negativos considerando por ejemplo que solo el 12% considera que el gerente tiene buen liderazgo y el 4% de ellos considera en cambio que los directores comerciales dan un buen acompañamiento y retroalimentación positiva.

Condiciones de trabajo



En cuanto a las condiciones generales del trabajo, 46% de los ex representantes de negocios han mencionado dentro de sus comentarios que no existe un espacio cómodo para trabajar dentro de las instalaciones de la

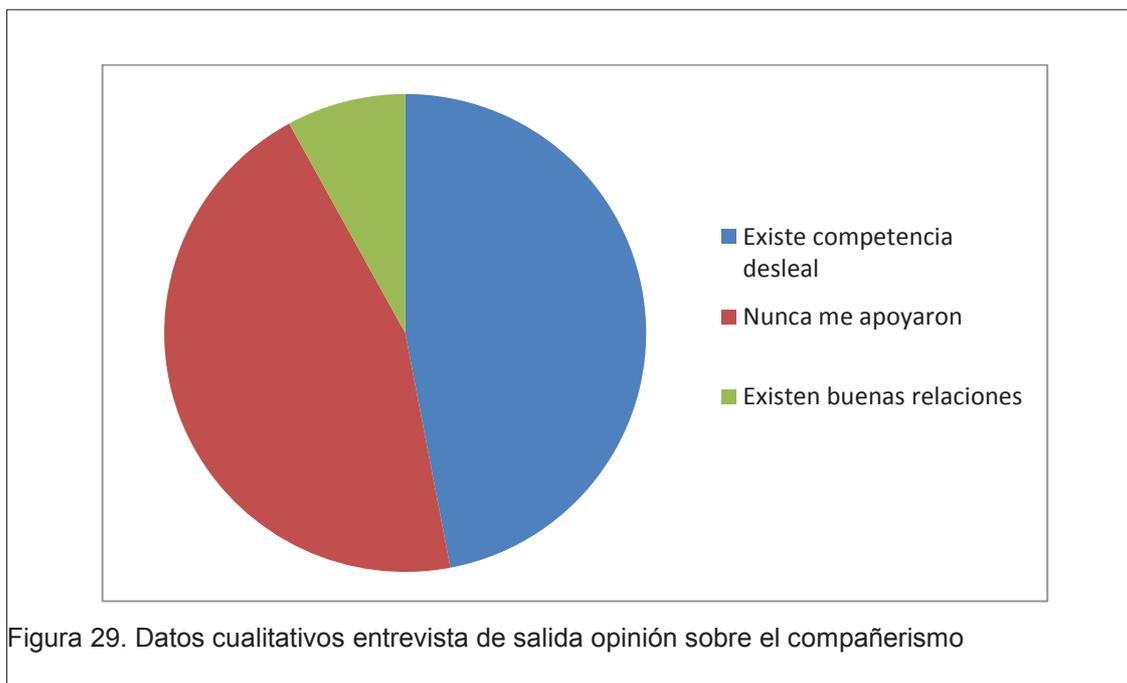
empresa, el espacio no les permite tener un lugar asignado para guardar sus pertenencias en concordancia, el 26% de los comentarios estuvieron relacionados con las herramientas de trabajo: en las oficinas no existen suficientes computadores, ni teléfonos convencionales con los que pueden trabajar.

Compañerismo

La existencia de competencia desleal ha sido confirmada por los ex representantes de negocios en donde el 47% considera que dentro de sus equipos de trabajo la competencia no es sana, al contrario exponen que hay que cuidarse para que los compañeros de trabajos se crucen con sus clientes, pues como no existen líneas telefónicas privadas dentro de la empresa, cuando los clientes llaman no siempre se pueden comunicar con el representante de negocios que se comunicó con ellos por primera vez.

El otro 45% considera que no recibieron apoyo de sus compañeros de trabajo mientras trabajaron en la empresa, pues la gente tiende a ser egoísta con la información que tienen, dentro del área comercial todos son una potencial amenaza.

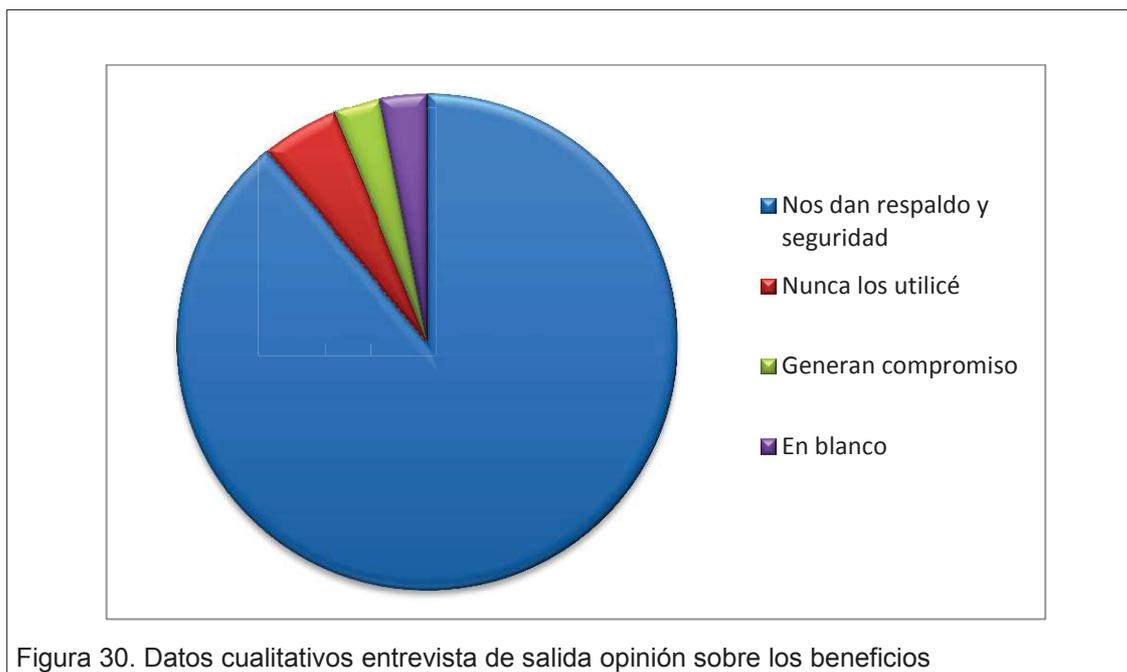
Solo el 8% ha comentado de manera positiva las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo en donde manifiestan que existen buenas relaciones entre ellos, sin embargo, son minoría.



Beneficios

Con respecto a los beneficios, se puede observar que los representantes de negocios consideran que los beneficios que entrega la empresa son excelentes, pues como son extendidos a sus familiares, les genera una sensación de seguridad, respaldo y bien estar, tal como se ha podido observar también en los resultados de la escala de satisfacción laboral aplicada. A partir de la tabulación de los datos cualitativos, se puede observar entonces que el 89% se siente respaldado y seguro con los beneficios que entrega la empresa, como el seguro de salud, el seguro de vida, los uniformes etc. aportando a este porcentaje, el 3% considera que los beneficios generan compromiso.

Por otro lado, el 5% mencionan que nunca utilizaron los beneficios, mientras que el otro 3% no ha mencionado nada relacionado con esta categoría tal como se puede observar en el gráfico a continuación:

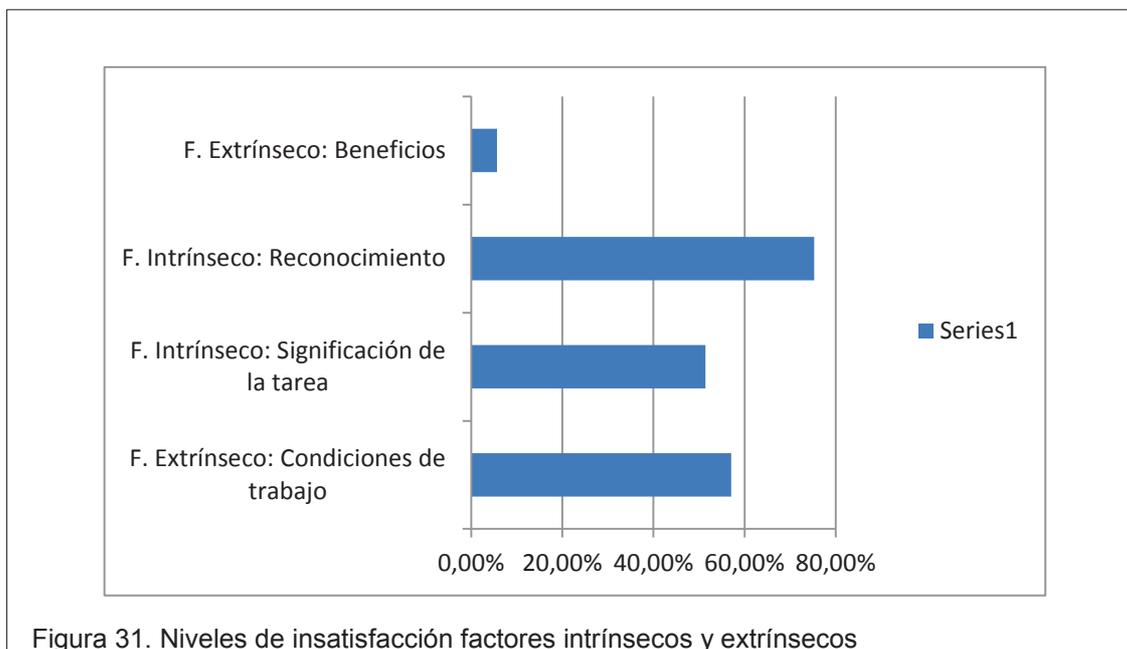


A partir de los resultados, se puede afirmar que la hipótesis planteada no se cumple dado que si existen diferencias en los niveles de satisfacción entre los diferentes grupos ocupacionales, representantes de negocios de hasta un año, más de un año y representantes de negocios senior, especialmente en el grupo de los representantes de negocios nuevos.

En lo correspondiente a la pregunta de investigación, se puede afirmar que si existe relación entre los niveles de satisfacción y los índices de rotación del área comercial, en concordancia con Flores, Abreu y Badii (2008, p.65) quienes afirman que cuando los índices de rotación se incrementan en una empresa, una de las principales causas se relaciona con la desmotivación e insatisfacción del personal.

De acuerdo con los factores extrínsecos, considerados en la escala aplicada, las condiciones de trabajo y los beneficios económicos, sustentados por la teoría de F. Herzberg se encontró que el 57% de la muestra presenta insatisfacción en relación con las condiciones de trabajo, mientras que 5,7% muestra insatisfacción en relación a los beneficios económicos otorgados por la empresa.

Por otro lado, en relación con los factores intrínsecos considerados en la escala aplicada, reconocimiento personal y/o social y la significación de la tarea, sustentados por la teoría de F. Herzberg, se pudo determinar que el 51,40% de la muestra presenta insatisfacción en relación con la significación de la tarea, mientras que el 75,30% de la muestra se muestra insatisfecho en relación al reconocimiento.



7. Discusión y conclusiones

Tras el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del a escala SL-SPC y las entrevistas de salida se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Los niveles generales de satisfacción de los representantes de negocios de la empresa en general muestran índices con tendencia a la insatisfacción, a pesar de ser una muestra que no está equilibrada en cuanto al número de los integrantes de cada grupo; es notorio que los mayores índices de insatisfacción corresponden a los representantes de negocios nuevos en la empresa, lo cual puede ser un riesgo potencial para que los índices de rotación del área se incrementen, pues al tener poco tiempo laborando en la empresa y con niveles de satisfacción bajos es probable que no sientan un fuerte compromiso para con esta, y tomando en cuenta que aún no tienen renovados sus contratos del año, esto hace que su permanencia en la organización sea menos estable y menor aún sea su compromiso.
- Otro grupo que merece una especial preocupación a partir de los resultados, son los representantes de negocios senior, pues como se puede observar son tan solo 12 personas que tienen niveles de ventas muy superiores a los niveles promedio. Sin embargo, a pesar de ser altamente productivos, sus niveles de satisfacción podrían ser sorprendentes, pues en general este grupo en cada uno de los factores ha mostrado insatisfacción, independientemente de los beneficios y trato diferenciado que tienen.
- Sherman (1991, p.34-59), afirma que el factor condiciones de trabajo dentro de una empresa, es uno de los factores que más alejado se encuentra del control de los colaboradores, pues depende totalmente de la empresa que las instalaciones sean cómodas, saludables e higiénicas, particularmente, este es uno de los factores que mayores índices de insatisfacción muestran cada uno de los grupos

ocupacionales de los representantes de negocios, pues tras el análisis de cada uno de los ítems que conforman este factor se pudo determinar que los colaboradores no se sienten a gusto con la distribución física de las oficinas ya que al no estar todas en un solo local o edificio necesitan moverse de un lugar a otro para solucionar los requerimientos que tienen sus clientes. La falta de comodidad no solamente interfiere en la productividad de los representantes de negocios porque les quita tiempo, sino que la empresa corre un riesgo mayor al moverse constantemente a sus colaboradores de una oficina a otra debido a que estos pueden sufrir accidentes durante estos traslados y la empresa enfrentaría responsabilidad patronal teniendo que pagar indemnizaciones y multas.

En concordancia con la opinión de los representantes de negocios activos acerca de las condiciones físicas del trabajo, en las entrevistas de salida, la opinión de los ex colaboradores es igual a la de los representantes de negocios activos, en conclusión, las instalaciones de la empresa no son cómodas para realizar sus funciones pues no tienen un lugar específico donde dejar sus cosas y en donde puedan trabajar dentro de la empresa

Por esta razón es recomendable realizar una redistribución física de las áreas ubicándolas estratégicamente en función al proceso de venta y post venta.

- Tras el análisis de los datos, se ha concluido que la escala utilizada en este estudio no explora lo suficiente los niveles de satisfacción que tienen los empleados con sus jefes, aunque la información no ha sido abundante se pudo identificar que los directores de ventas no brindan retroalimentación ni reconocen el esfuerzo que hacen su equipo de trabajo a pesar de que se pudo identificar que los representantes de negocios consideran que la presencia de un jefe es vital para realizar trabajo de calidad, esta valoración concuerda con lo que Kinicki y Kreitner, (2003, citado en Laco, et al., 2006, p.87) afirman en relación a que el desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando

suponen que sus supervisores tienen un interés genuino en su bienestar.

Por lo tanto, se recomienda que con el fin de poder explorar de mejor manera la relación de jefe-colaborador emplear otro tipo de herramienta como entrevistas, grupos focales, etc.

- A pesar de que no se pudo obtener mucha información relacionada con la satisfacción de los colaboradores en relación con los estilos de supervisión, las entrevistas de salida reflejan una realidad más cercana, pues se pudo identificar que los ex colaboradores en general consideran que los directores no brindan acompañamiento constante en el proceso de las ventas, no hay retroalimentación, existe favoritismo y tienen desconocimiento del producto. La información obtenida en las entrevistas de salida concuerda con lo que expresan los representantes de negocios que aún trabajan en la empresa, por tanto se recomienda que se profundice el diagnóstico en relación a lo expuesto.
- Los beneficios económicos, es uno de los factores en los que en general los representantes de negocios se encuentran con una tendencia hacia lo positivo lo cual indica que la política salarial y de beneficios tiene un impacto favorable. Sin embargo, es necesario tener presente que dentro de este factor se pudo identificar percepciones relacionadas con la inequidad, pues conociendo lo inestable que es el mundo de las ventas, muchas veces independientemente de los esfuerzos, los representantes de negocios no logran los presupuestos asignados y por tanto no reciben comisiones, a consecuencia de ello, estos empleados manifiestan que no siempre pueden cumplir con sus expectativas o necesidades económicas, no reciben una remuneración de acuerdo al esfuerzo realizado, etc. Estas percepciones se destacan mucho más en los representantes de negocios nuevos, quienes por su falta de experiencia les cuesta mucho más poder llegar a cumplir los presupuestos, también se debe tener presente que además de su falta de experiencia no tienen un adecuado acompañamiento de sus jefaturas.

En relación con lo anterior, en las encuestas de salida, los ex colaboradores, consideraron que las políticas salariales son atractivas. No obstante, poder alcanzar los presupuestos de ventas para poder ganar más dinero no siempre es posible.

- Es vital para elevar los niveles de satisfacción que las jefaturas comiencen a reconocer a sus colaboradores tanto como seres humanos como profesionales, como ya se ha mencionado, las personas se evalúan a sí mismas partiendo de la evaluación que reciben también de las personas que lo rodean, si la evaluación del jefe no es constructiva, va a influir en la autoestima, autoevaluación y el auto reconocimiento, por tanto el papel de las jefaturas es clave para el factor relacionado con el reconocimiento, es recomendable que la compañía comience a formar líderes que potencialicen y desarrollen a sus colaboradores mediante capacitaciones para formar equipos de alto rendimiento y actividades que refuercen sus habilidades como guías del equipo de trabajo.
- Se recomienda además formar programas de capacitación que permitan a los colaboradores desarrollar y fortalecer destrezas, esto para mejorar la calidad de su trabajo. En concordancia con lo expuesto por Bob Nelson (1997, p. 71-76), motivar a los colaboradores a participar en capacitaciones o en actividades que aporten a su crecimiento es una forma de reconocerlos, y esto se convierte en un “salario emocional”. Por otro lado, la capacitación es una estrategia favorable para desarrollar las competencias necesarias requeridas para los diferentes cargos del área comercial, lo cual va en beneficio a la organización al contar con profesionales seguros y capaces de realizar sus tareas y funciones.
- El factor de beneficios económicos no tiene relación significativa con los niveles de satisfacción de los representantes de negocios de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenecen.
- El factor reconocimiento personal y/o personal no tiene relación significativa con los niveles de satisfacción de los representantes de negocios de acuerdo al grupo al que pertenecen.

- El factor significación de la tarea no tiene relación significativa con los niveles de satisfacción de los representantes de negocios de acuerdo al grupo al que pertenecen.
- Las condiciones de trabajo no tienen relación significativa con los niveles de satisfacción de los representantes de negocios de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenecen.

En conclusión, tras todo lo expuesto, se recomienda principalmente trabajar en la satisfacción laboral de los representantes de negocios nuevos y de los representantes de negocios senior para lo cual se recomienda lo siguiente:

Con el objetivo de brindar mayor reconocimiento a los representantes de negocios senior y con el objetivo de capacitar de mejor manera a los representantes de negocios nuevos de la empresa podría ser viable que se realice un programa de integración relacionado con la capacitación intensiva para los representantes de negocios nuevos de la empresa en la cual los capacitadores sean tanto los representantes de negocios senior como los directores comerciales.

En definitiva, la propuesta puntual es realizar una escuela de ventas en la cual se recojan las mejores prácticas de los representantes de negocios senior o de representantes de negocios que son altamente productivos y se documenten estas prácticas en material para entregar a los representantes de negocios nuevos una vez que han salido de la inducción de producto y están “listos” para salir a trabajar.

Con un proyecto tiene como objetivos no solamente mantener capacitado al personal tanto nuevo como antiguo sino que también es un motivador para aquella gente que aun siendo productiva sentía que la empresa no estaba reconociendo su esfuerzo y trabajo, por tanto el ser instructor de una escuela de ventas impacta no solo en el reconocimiento que la empresa da a su colaborador, sino que fomenta el reconocimiento y la admiración por parte del resto del equipo. Nombrar instructores internos además, es un reto nuevo profesional es un factor que va a motivar a que todos los representantes de negocios en algún momento quieran también ser parte del cambio y de ayuda para el resto de sus compañeros.

Por otro lado, este proyecto podría beneficiar a los directores comerciales, pues hay que recordar que ellos son los responsables de dar el seguimiento, de enseñar y retroalimentar a cada uno de los integrantes de su equipo y por sobre todo a los representantes de negocios nuevos de la empresa, teniendo la ayuda y continua capacitación de los representantes de negocios más productivos y los representantes de negocios senior los directores comerciales tendrían menos personas a las que deben acompañar en el día a día lo cual les da tiempo para que puedan trabajar en estrategias comerciales exitosas para cada uno de sus equipos.

Y finalmente, el mayor beneficio con un proyecto de esta magnitud estaría enfocado a no perder a aquellos representantes de negocios que están empezando en la empresa, una vez que salen de la inducción están acompañados dentro del proyecto por sus mentores que son sus mismos compañeros, gente que ha logrado ser muy productiva con la venta de los planes de medicina pre pagada, durante este tiempo de acompañamiento tienen la oportunidad de esclarecer las dudas que tengan tanto de producto como de técnicas de venta, de esta manera se fomenta no solo el reconocimiento y se procura productividad inmediata con los nuevos representantes, sino que también se fomenta el trabajo en equipo, la competencia sana y un mejor liderazgo dentro del equipo.

Es importante que a la par, como ya se había mencionado, se trabaje con los directores comerciales en capacitaciones y técnicas en las cuales se trabaje liderazgo principalmente, existen en el mercado capacitaciones creadas para personas que trabajan con grupos en los cuales el principal objetivo es liderar equipos de alto desempeño mediante un correcto reconocimiento, sesiones de coaching personalizadas para cada director y en definitiva con profesionales que guíen al equipo comercial de la ciudad de Quito a superar las dificultades encontradas en este estudio.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010), *Psicología Industrial/ organizacional*. (6ta. Ed.) México: Cengage Learning Editores S.A.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., Moguel, M. (2011), *Liderazgo y Satisfacción en el trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos?*, Revista de Economía, finanzas y negocios: PRETIUM. Vol. 2, p. 35 - 42, recuperado el 1 de Abril de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=881267ac-1ddb-4d84-ab00-706f1ff51999%40sessionmgr15&vid=4&hid=2>.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., Sáenz, I., (2012), *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, Repositorio de tesis Pontificia Universidad Católica del Perú, p. 1-72, recuperado el 30 de Abril del 2014 de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1
- Alles, M. (2007), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (2a.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alonso, P, (2008), *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*, Boletín de psicología, vol. 88, España, p. 49-63. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281298>, recuperado el 17 de Junio 2013
- Barba, A., (2010), *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: Contexto, realidad y mitos.*, Revista Gestión y estrategia, Vol. 38, p.17 – 29 Recuperado el 3 de Mayo 2014 de: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>.
- Barragán, J., Castillo, J., Guerra, P., (2009), *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*, International Journal of good conscience, Vol. 4, recuperado el 11 de

Marzo del 2014 de: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

Bejarano, P., (2012), *Impacto de la motivación y satisfacción de los trabajadores en el establecimiento de un buen clima*, Revista Intellectum Universidad de la Sabana, Colombia, recuperado el 4 de Marzo del 2014 de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4551/1/130995.pdf>.

Benavides, E. Pimentel, A., (2007), *Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores*, p. 5-6. Recuperado el 12 de Noviembre 2012 de <http://semac.org.mx/archivos/5-14.pdf>.

Carazo, J. (2009). Wrigley, *Una empresa centenaria en busca de la excelencia*, Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 22(229), p. 34-40.

Cliff, J. Nkonki, L. Sanders, D., (2009), *Lay health worker attrition: important but often ignored*, p. 919, recuperado el 13 de Noviembre 2012 de http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?sgHitCountType=None&sort=RELEVANCE&inPS=true&prodId=GPS&userGroupName=uame_cons&tabID=T002&searchId=R2&resultListType=RESULT_LIST&contentSegment=&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=1&contentSet=GALE%7CA277344275&&docId=GALE|A277344275&docType=GALE&role=AONE.

Contreras, F., Barbosa, D., Castro, G. (2012). *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del Liderazgo*. Revista criterio Libre. Vol. 16, p. 193-206. Recuperado el 30 de Marzo de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=881267ac-1ddb-4d84-ab00-706f1ff51999%40sessionmgr15&vid=3&hid=2>.

Cruz, F., Cañizares, S., & López-Guzmán, T. (2011). *Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad*. Estudios y Perspectivas En Turismo, Vol20, p.1047-1068, recuperado el 30 de Marzo 2013 de <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=2&sid=55079933-247d-47f0-914b->

bb7299d1c910%40sessionmgr112&hid=115&bdata=Jmxhbmc9c3Amc2
l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=fua&AN=69848837.

Cuadra, A., Veloso, C., (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*, Revista Universum, Vol. 22, p. 40 a 56 recuperado el 17 de Marzo del 2014 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext.

Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions*, p. 3-7. Recuperado el 11 de Octubre de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>.

Flores, R., Abreu, L., Badii M. (2008). *Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas*. International Journal of Good Conscience. 3(1), p. 65-69. Recuperado el 11 de Octubre de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2185/595%20ING.pdf?sequence=1>.

Fontalvo, T., Quejada, R., Puello., J., (2011), *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión.*, revista Encuentros, N°2, Cartagena, Colombia, recuperado el 10 de marzo 2014 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4050131>.

Ferri, J. (2011), *To develop is to retain*, Chief Learning Officer Clomedia, recuperado el 2 de Septiembre del 2013 de: <http://www.clomedia.com/articles/to-develop-is-to-retain>

García, D., (2010). *Satisfacción laboral: una aproximación teórica*, Eumed.net, recuperado el 20 de Marzo 2014 de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>.

Gavilanes, M. (2009), *Estudio del nivel de satisfacción laboral basado en el análisis de parámetros de evaluación, para valorar el grado de compromiso organizacional*, Repositorio Universidad de las Américas Quito, p.45-69 recuperado el 8 de Marzo del 2014 de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1570>

González, E., Gutiérrez, A., Molina, L., Otero, M., Posa, V., (2008). *Pasado, presente y futuro: los diferentes sistemas de triage, hacia un triage*

enfermero como futuro para la gestión de los servicios de urgencias, Universidad de Barcelona: Diapósit digital del a UB, p. 2 -238 recuperado el 25 de febrero 2014 de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21544/1/2008_6.pdf.

González, F., Sánchez, S., López, T., (2011), *Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad - El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España*, revista Estudios y Perspectivas en turismo, Vol. 5, Buenos Aires, Argentina, p. 1047 – 1068, recuperado el 5 de Marzo del 2014 de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005

Gómez, L., (2006), *Lo oral y lo presencial, fundamentos de la comunicación organizacional*, Comunicación y Pluralismo, Vol. 2, p. 39 – 52, recuperado el 2 de Abril del 2014 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2729110>

Gran Diccionario Enciclopédico Universal, (1994), tomo X, Editorial Cultural S.A., Madrid España

Gutiérrez, J., (2011). *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa*, Revista de la UP C Vol. 15, p. 1 a 18 recuperado el 25 de Marzo 2014 de: <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/viewFile/51/23>.

Helland, M., Winston, B., (2005). *Towards a deeper understanding of hope and leadership.*, Journal of leadership and Organizational. Vol.12. p. 42-54. Recuperado 8 de Abril de: <http://jlo.sagepub.com/content/12/2/42.short>.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010), *Metodología de la Investigación*. (5a.ed.) México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández, O., García, T., (2013), *Análisis conceptual y crítica de la teoría de percepción de liderazgo (TPL)*, Avances en la Psicología Latinoamericana, Vol. 3, p.389-401 recuperado el 29 de Marzo del 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79928611007>.

- Herrera, G., Manrique, F., (2008), *Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería*, Aquichan, Vol. 8, p. 243-256, recuperado el 6 de Abril del 2014 de, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74180210>
- Koontz, H., (2000), *Revisión de la jungla de la teoría administrativa*, Revista de Contaduría y Administración, Vol.119, p. 55 -74 recuperado el 3 de Mayo del 2014 de: <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4499/4031>.
- Laca, F., Mejía, J., Gondra, J., (2006), *Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental.*, *Psicología y Salud*, Vol.16, p. 87 – 92 recuperado el 29 de Enero 2014 de: <http://revistas.uv.mx/index.php/psicysalud/article/download/796/1444>
- López, E., Do Amaral Moretti, S., Alejandro, T. (2011), *AVALIAÇÃO DE JUSTIÇA E INTENÇÃO DE TURNOVER EM EQUIPES DE VENDAS: TESTE DE UM MODELO TEÓRICO*, RAE: Revista de Administração De Empresas, Vol.51, p. 553-567. Recuperado el 1 de Abril del 2013 de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=2&sid=43e4fd84-7ed1-4c2d-8773-ac505e217016%40sessionmgr4&hid=16&bdata=Jmxhbm9c3Amc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=67677797>.
- Lovato, I., (2013), *El rol de la comunicación en el clima laboral*, Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar, p.67 - 99 recuperado el 10 de Abril 2014 de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3304>.
- Llambo, C. (2012), *La rotación del personal operativa y su incidencia en la entrega de producto de la microempresa Produmetalicos*, p. 38. Recuperado el 11 de Octubre de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2185/595%20ING.pdf?sequence=1>.
- Madero, S., (2012), *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral*, Ciencia UANL, Vol. 15, p. 93-100, recuperado el 10 de Febrero 2014 de: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3740>

- Manzaneda, F., *Actitudes y Motivación en la clase de Inglés*, Universidad de Jaén: Servicio de Publicaciones, n° 4 p. 153-171 Madrid, España, 1997, recuperado el 22 de Febrero 2014 de: <http://www.ugr.es/~dmadrid/Publicaciones/Motivacion-Manzaneda.pdf>.
- Martín, P., *Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: El valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo*, Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 24(1), Almería España, 2008, p. 247-264, recuperado el 1 de marzo 2014 de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=74005f7b-ec0a-4a98-9347-c18987855647%40sessionmgr4003&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXJmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=360099>.
- Martínez, H., (2009). *Satisfacción laboral en enfermeras del hospital de oncología Centro Médico Nacional siglo XXI IMSS*, Revista de enfermería Universitaria ENEO-UNAM, Vol. 6, p. 21 a 25 recuperado el 4 de Febrero 2014 de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/reu/article/view/29901>.
- Medina, A., Gallegos, C., Lara, P., (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*, Revista de Administración RAP, Vol. 42, p. 1213 a 1230 recuperado el 10 de Marzo 2014 de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>.
- Miana, B. Caballer, A. Perió, J., (2011), *Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel*, Psicothema, Vol. 23, n 3, pp. 394-400, recuperado el 9 de Noviembre 2012 de http://dx.doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.29.
- Montenegro, M., (2012), *El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública Tame, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012*, Repositorio Universidad Central del Ecuador, p. 81 – 103, recuperado 21 de Marzo del 2014 de:

- <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1407/1/T-UCE-0007-15.pdf>.
- Muchinsky, P. (2007), *Psicología aplicada al trabajo*. (8a. Ed.) México: Thomson
- Navarro, L., (2009), *Satisfacción laboral y rotación de personal en las empresas de transporte público de pasajeros*, p. 67, 68, 69, 70,71. Recuperado el 15 de Octubre 2012 de <http://hdl.handle.net/123456789/4210>
- Nelson, B., (1994), *1001 formas de recompensar a los empleados*, (1ª. Ed.) Bogota, Colombia. Editorial Norma, p. 22-26
- Nelson, B., (1997), *1001 formas de motivar a los empleados*, (1ª. Ed.) Bogota, Colombia. Editorial Norma, p. 71-76
- Nino, K. (2012). *Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación del personal en Quala S.A.*, p. 72-77. Recuperado el 11 de Octubre del 2012 de http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3376/1/KELLY_JOHANA_NI_O_GONZALEZ.pdf.
- Omar, A., (2010). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*, Liberabit, Vol. 17, p. 129 a 137, recuperado el 19 de Febrero del 2014 de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>.
- Páez, L. (2000), *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico conceptual*, Revista Latina de comunicación social, Vol. 35, par. 1-2 recuperado el 2 de Abril 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81933516>
- Palma, S., (2006), *“Escala de Satisfacción laboral SL-SPC”*, (1ª. Ed.) Lima, Perú. Editorial Cartonlan EIRL, p. 21- 33
- Patlán, J., Martínez, E., Hernández, R., (2012), *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*, Revista internacional de administración y finanzas, Vol. 5, p. 1-19 recuperado el 13 de Marzo del 2014 de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718

- Peña, M., Díaz, G., Carrillo, A., (2014), *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*, Revista internacional de administración y finanzas, Vol.8, p.37-50, recuperado el 08 de mayo del 2014 de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d5ea b5e2-1f3c-4acf-927f-7c2bdf28e87e%40sessionmgr198&hid=108>
- Pineda, E., Alvarado, E. (2008), *Metodología de la Investigación*. (3a.ed.) Washington D.C: Organización Panamericana de la Salud.
- Pineda, M., (2011), *Causas de la rotación del personal en una empresa de seguridad privada*, p. 48-58, recuperado el 12 de Diciembre del 2012 de <http://hdl.handle.net/123456789/894>
- Pujol, R., Osorio. M., (2004), *Remuneración y satisfacción laboral*, Capital Humano, Vol. 173, p. 74-81, recuperado el 12 de Abril 2014 de: http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/remuneraci%C3%B3n-y-satisfacci%C3%B3n-laboral
- Ramiró, C. (1999), *Teorías de la administración y organización pública*, Universidad de Madrid: Universitat Pompeu Fabra, p. 1- 4, recuperado el 12 de marzo del 2014 de: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- Reyes, L., Lara, G., (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones*, Avances en la Psicología Latinoamérica, Vol. 29, p. 161-175 recuperado el 3 de Marzo 2014 de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641/1475>
- Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. (2ª ed). México D.F, México: Editorial McGraw Hill
- Rodríguez, A., Zarco, V., González, J. (2009), *Psicología del trabajo*. (1a. Ed.) España: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F., (2011), *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*, Revista Salud y Vida, Vol. 2, p. 219 -234 recuperado el 31 de

- marzo del 2014 de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rosas, D. Hoyos, F., (2009), *Rotación del personal, un reto para las entidades Financieras*, p. 16 – 18. Recuperado el 11 de Octubre de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis167.pdf>.
- Saladrigas, H., *Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos*, Revista Latina de comunicación social 60, II época, La Habana, Cuba, 2005, recuperado el 28 de Febrero de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Salgado, J., Remisseiro, C., Iglesias, M., (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme*, Psicothema, Vol. 8, p. 329 a 395, recuperado el 8 de Marzo del 2014 de: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Sanín, J., Salanova, M., (2013), *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicio*, Universitas Psychologica, Vol. 13, p. 1-21, recuperado el 3 de Mayo del 2014 de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d5eab5e2-1f3c-4acf-927f-7c2bdf28e87e%40sessionmgr198&vid=9&hid=108>
- Segurado, A., Agulló, E., (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*, Psicothema, Vol. 4, p. 828 a 836, recuperado el 18 de Febrero de 2014 de: <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Silíceo, A., (2006), *Capacitación y desarrollo del personal*, (1a.ed.) México, Editorial Limusa, p. 5 - 40
- Soares, S., Luiza, J., Lorenzini, A., Giacomelli, A., Andrade, M., Regina, V., (2010), *La Teoría Fundamentada en Datos. Un cambio a la investigación en enfermería*. Index de enfermería v.19 n. 1, pár. 8, recuperado el 14 de Enero 2013 de <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962010000100012>
- Solarte, M. (2009). *Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión. Vol. 27, p. 162 -200.

Recuperado el 17 de Marzo del 2013 de
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=55079933-247d-47f0-914b-bb7299d1c910%40sessionmgr112&vid=11&hid=110>

Tapia, H., Ramírez, C., Islas, E., (2009), *Satisfacción laboral en enfermeras del hospital de oncología Centro Médico Nacional siglo XXI IMSS*, Revista de enfermería Universitaria ENEO-UNAM, Vol. 6, recuperado el 22 de Marzo del 2014 de:
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/reu/article/view/29901>

Vroom, V., (1979), *Motivación y Alta dirección*, (1a.ed) México D.F: Editorial Trillas.

Woodman, R.W. & King, D.C. (1978) *Organizational Climate: Science or Folklore?*, The Academy of Management Review, Vol. 4, p. 816-826 recuperado el 10 de Abril de:
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/257936?uid=3737912&uid=2&uid=4&sid=21101896657813>

Zepeda, F. (1999), *Psicología Organizacional*. (1a.ed.) México: Addison Wesley Longman de México S.A. de C.V. p. 127.

ANEXOS

Anexo 1

Quito, 31 de Enero del 2013



Señores

Universidad de las Américas Quito

PRESENTE.-

A quien corresponda,

Por medio de la presente confirmo la autorización para que la estudiante, señorita Sara Verónica Páez Santeli, realice su trabajo de titulación "Identificación de los principales factores que influyen en la rotación de los representantes de negocios de una empresa de medicina pre pagada de Quito" dentro de esta institución.

La estudiante en mención puede hacer uso de este documento para respaldar académicamente su estudio.

Sin más por el momento, me suscribo.

Atentamente,

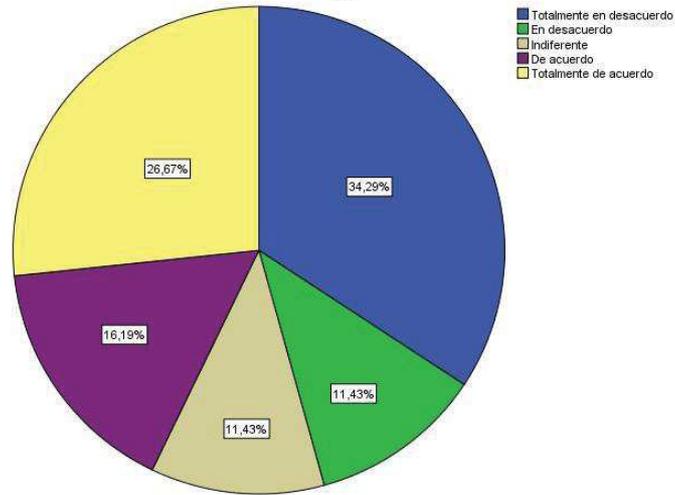
Paola Tobar

Subgerente Nacional de Recursos Humanos



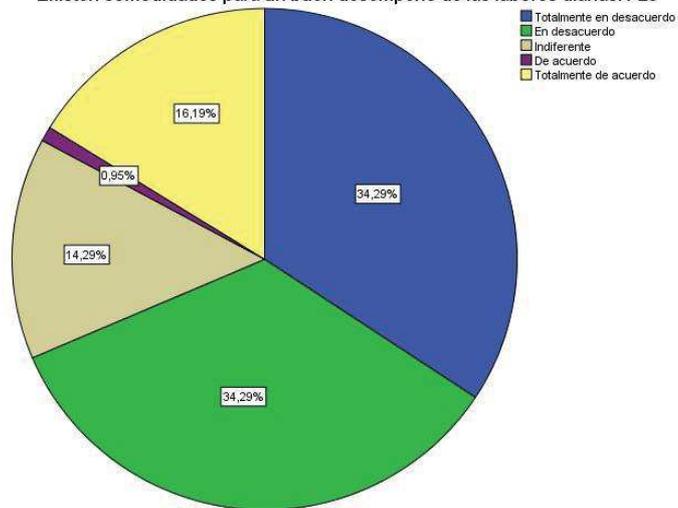
Anexo 2

La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. P1

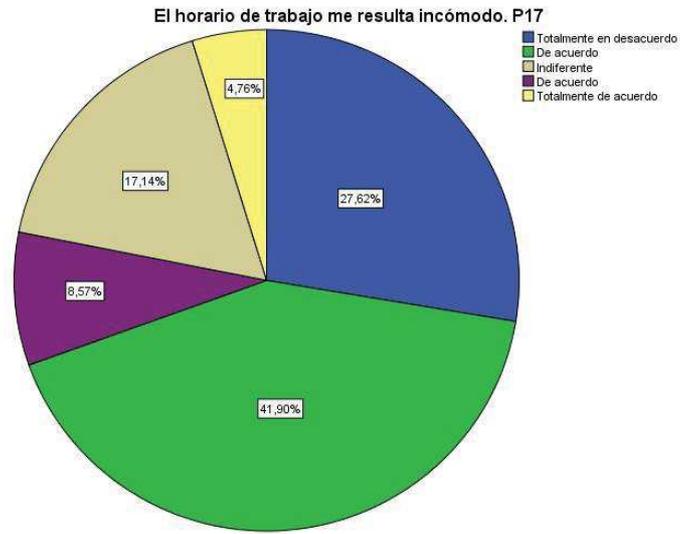


Anexo 3

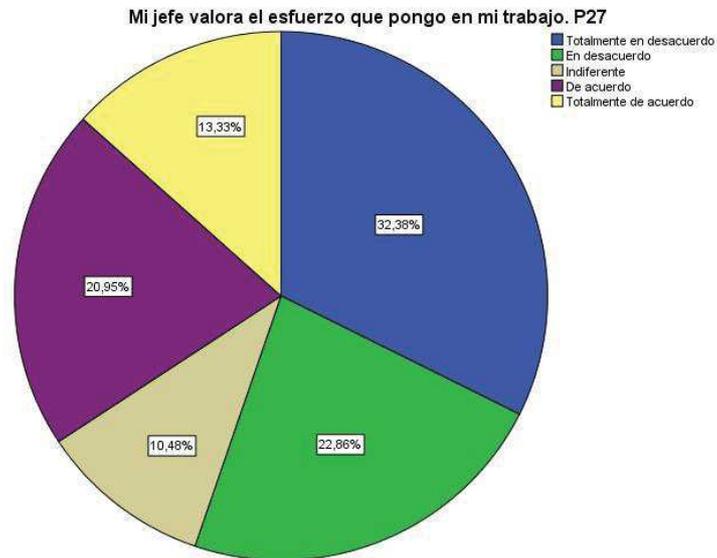
Existen comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. P23



Anexo 4



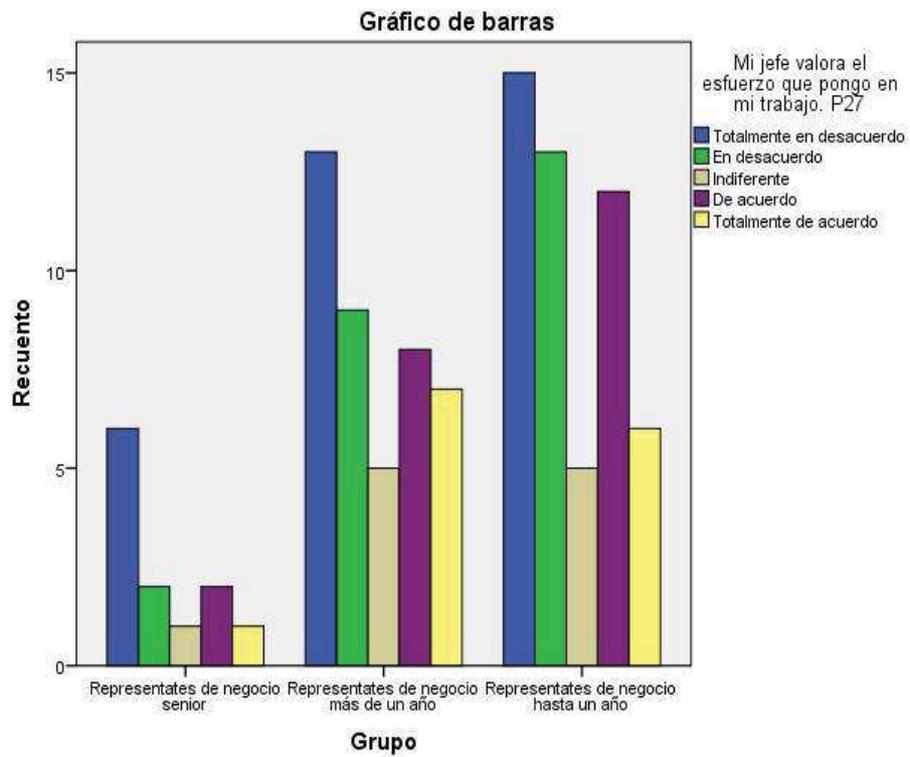
Anexo 5



Anexo 6

Tabla de contingencia

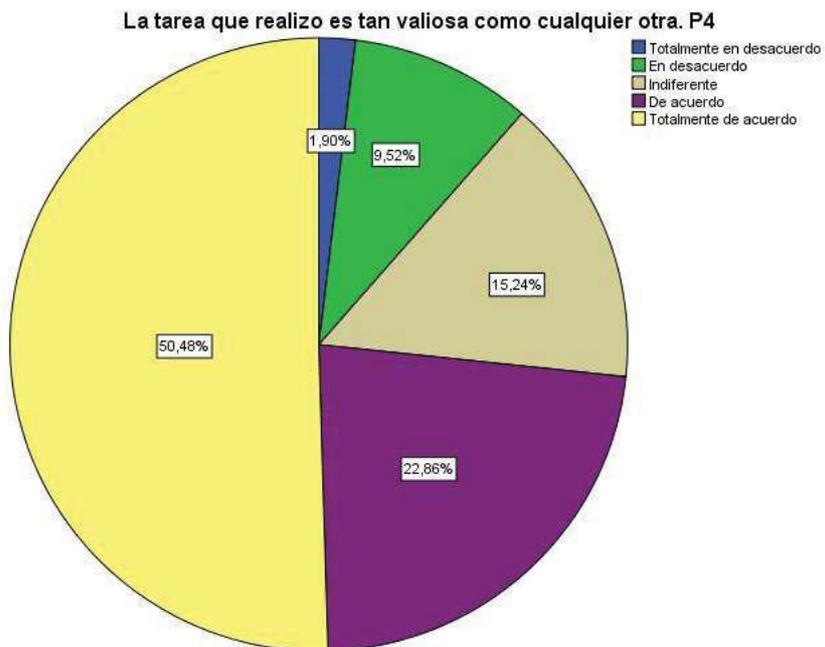
Recuento		Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo. P27					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Grupo	Representates de negocio senior	6	2	1	2	1	12
	Representates de negocio más de un año	13	9	5	8	7	42
	Representates de negocio hasta un año	15	13	5	12	6	51
Total		34	24	11	22	14	106



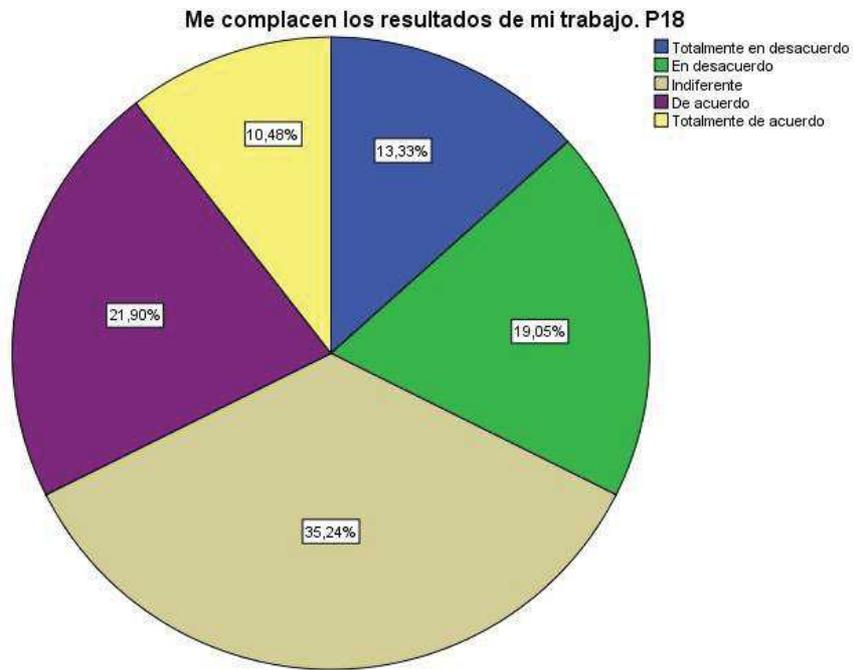
Anexo 7



Anexo 8



Anexo 9



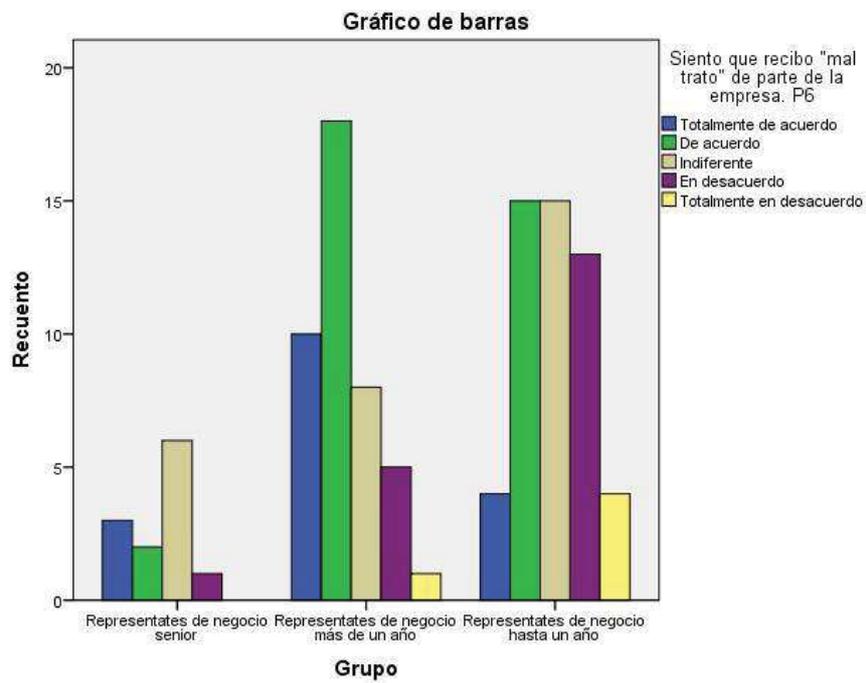
Anexo 10



Anexo 11

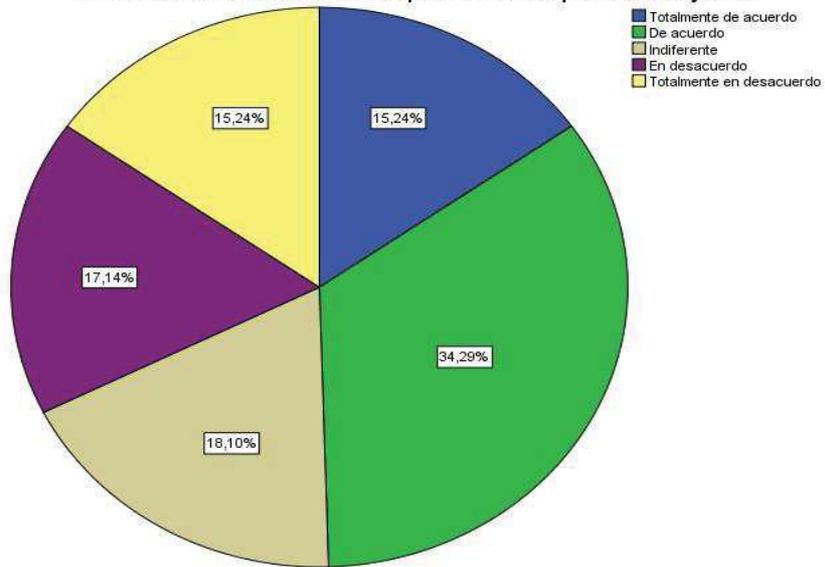
Tabla de contingencia

Recuento		Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa. P6					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Grupo	Representates de negocio senior	3	2	6	1	0	12
	Representates de negocio más de un año	10	18	8	5	1	42
	Representates de negocio hasta un año	4	15	15	13	4	51
Total		17	35	29	19	5	105



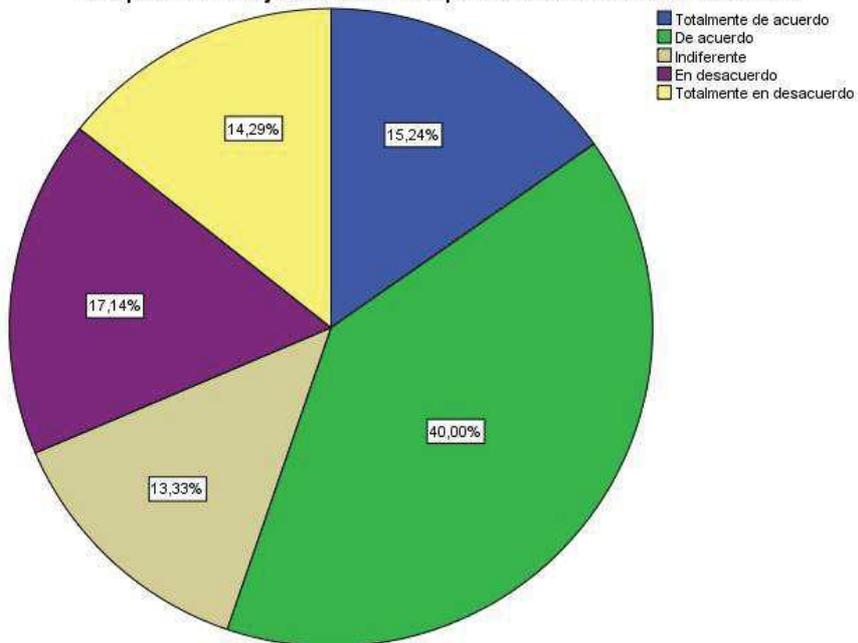
Anexo 12

Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo. P11



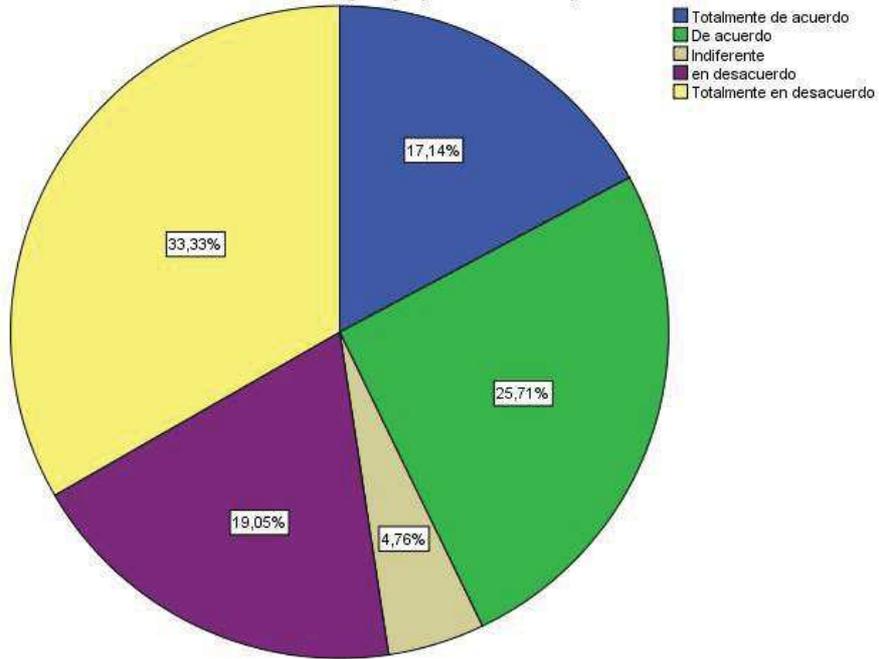
Anexo 13

Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido. P19



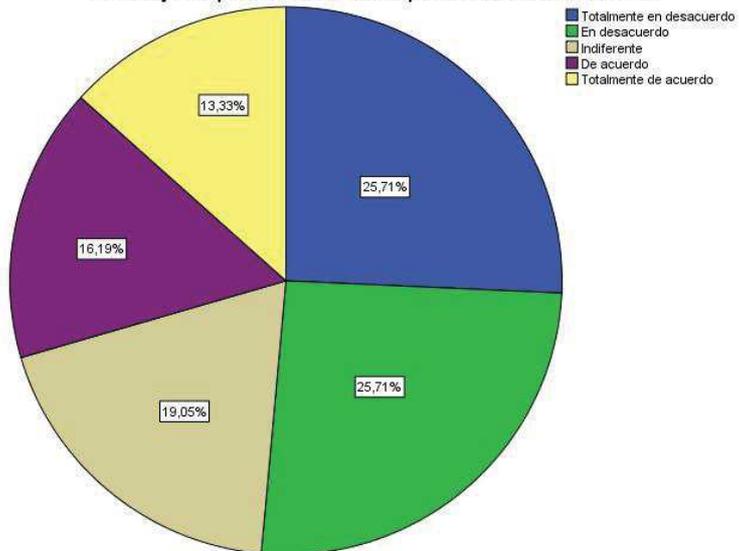
Anexo 14

Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo. P2



Anexo 15

Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. P16

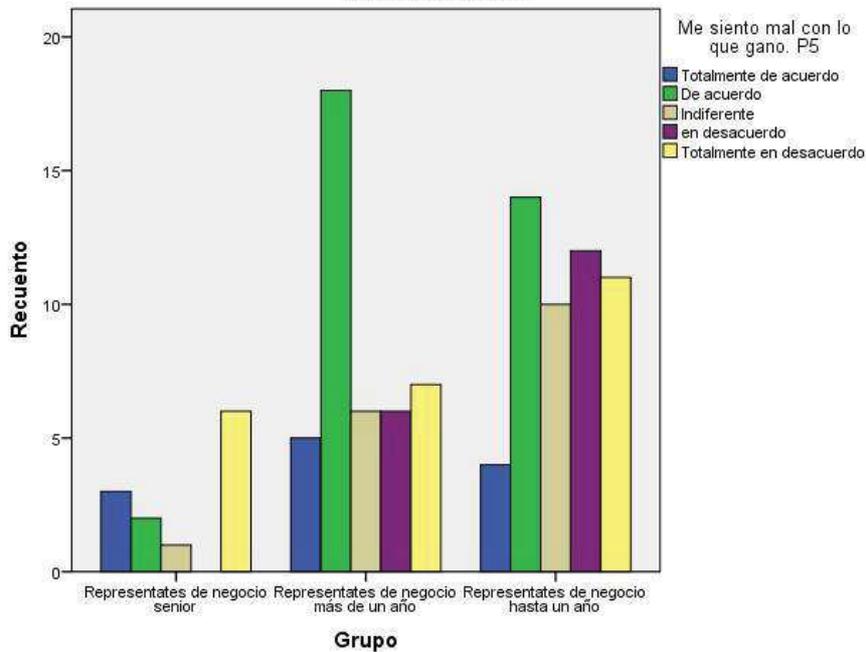


Anexo 16

Tabla de contingencia

Recuento		Me siento mal con lo que gano. P5					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Grupo	Representates de negocio senior	3	2	1	0	6	12
	Representates de negocio más de un año	5	18	6	6	7	42
	Representates de negocio hasta un año	4	14	10	12	11	51
Total		12	34	17	18	24	105

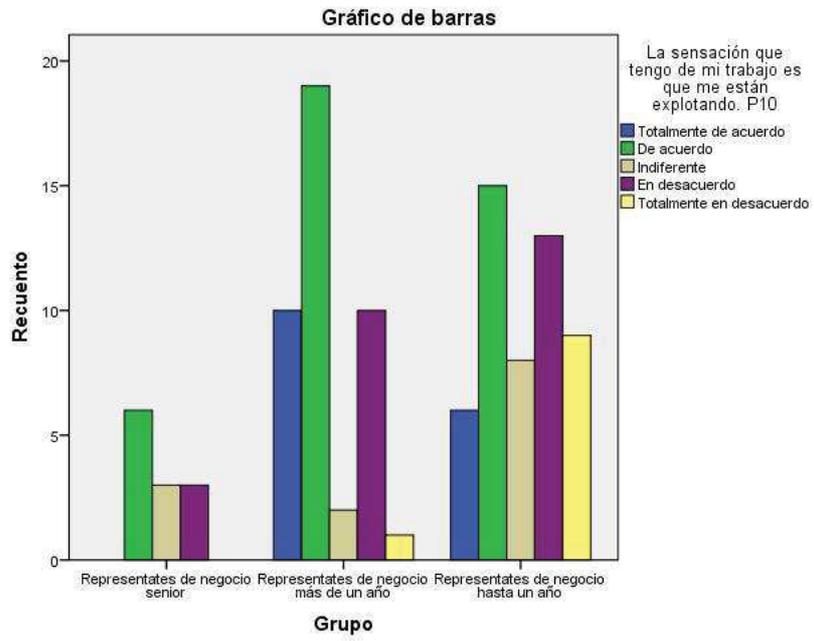
Gráfico de barras



Anexo 17

Tabla de contingencia

Recuento		La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando. P10					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Grupo	Representates de negocio senior	0	6	3	3	0	12
	Representates de negocio más de un año	10	19	2	10	1	42
	Representates de negocio hasta un año	6	15	8	13	9	51
Total		16	40	13	26	10	105



Anexo 18



Anexo 19

ESCALA DE OPINIONES SL-SPC

Apellido, Nombre: Sexo: Masculino Femenino

Área de trabajo: Cargo que ocupa: Fecha:

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO TA
 DE ACUERDO A
 INDECISO I
 EN DESACUERDO D
 TOTAL DESACUERDO TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato".					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias..					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					