



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Incidencia del índice de satisfacción laboral en la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A. Propuesta de un plan de acción.**

**AUTOR:**

**Almeida Vergara Vanessa Katherine**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título:  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Zambrano Chumo Laura María**

**Guayaquil, Ecuador**

**Mayo 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **egresada de la carrera de Psicología Organizacional, Vanessa Katherine Almeida Vergara**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Psicóloga Organizacional**.

### **DIRECTOR DE TESIS**

---

**Ec. Laura María Zambrano Chumo**

### **REVISOR(ES)**

---

### **DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA**

---

**Psic. Alexandra Galarza Colamarco**

**Guayaquil, a los 05 del mes de mayo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Vanessa Katherine Almeida Vergara**

### **DECLARO QUE:**

La Tesis **Incidencia del índice de Satisfacción Laboral en la Rotación de los Colaboradores de la Empresa Dires S.A.** previa a la obtención del **Grado Académico de Psicóloga Organizacional**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 05 del mes de mayo del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**Vanessa Katherine Almeida Vergara**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Vanessa Katherine Almeida Vergara**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Psicóloga Organizacional** titulada: **Incidencia del índice de Satisfacción Laboral en la Rotación de los Colaboradores de la Empresa Dires S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 05 del mes de mayo del año 2014**

**EL(LOS) AUTOR(ES):**

---

**Vanessa Katherine Almeida Vergara**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco a Dios por permitirme cumplir con una etapa más, una etapa de altas y bajas, pero me ha dado fuerzas para continuar con los retos que me he propuesto. A mis padres quienes han sido mi mayor apoyo durante toda mi vida, quienes con su amor incondicional han logrado hacer de mí una mujer de valores, luchadora. A mis hermanos a quienes amo con mi vida y me han dado razones para emprender y no temer. A mis sobrinos, mis pequeños terremotos, que con su nobleza e ingenuidad me enseñan la pureza que existen en las personas. A mis amigos Mariangeles, Carla, Leslie, Alex por el apoyo durante toda mi carrera universitaria, por sus consejos en las aulas y fuera de ellas, a esa familia que uno tiene el privilegio de seleccionar. A mis buenos amigos Verónica y Marcelo que encontré en la empresa donde me formé, quienes fueron mis tutores durante mi desarrollo en la misma. A mis profesores y tutores quienes compartieron sus conocimientos y experiencia, quienes con su paciencia y comprensión me apoyaron en los momentos en los que doblegaba. A todas las personas que de alguna manera me ayudaron durante mi paso por la Universidad.**

**Vanessa Katherine Almeida Vergara**

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo a mis padres; Lilia y Félix quienes son mi mayor fuente de inspiración para poder emprender con mis sueños, me han demostrado apoyo incondicional durante toda mi carrera. A mis hermanos Gustavo, Erika y Mayra. A mis sobrinos Allan, Karla, Gustavo, Miguel, Samuel y Santiago, mi mayor deseo de que siempre puedan tener un ¡yo puedo hacerlo!**

**Vanessa Katherine Almeida Vergara**

# **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Ec. Laura María Zambrano Chumo  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**CALIFICACIÓN**

---

**Ec. Laura María Zambrano Chumo**  
**PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1.....	3
EI PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1 Problemática.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Sistematización del Problema.....	4
1.4 Determinación del Tema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	5
CAPITULO 2.....	8
DIRES S.A.....	8
2.1 FODA de Dires S.A.....	8
2.2 Historia.....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Visión.....	10
2.5 Organigrama.....	11
2.6 Valores.....	12
2.7 Alianzas Estratégicas.....	12
2.8 Reconocimientos.....	13
2.9 Casos de Éxitos.....	13
2.10 Productos.....	15
2.10.1 Neptuno.....	15
2.10.2 Gestor X.....	16
2.10.3 Hosting.....	16
2.11 PEST.....	17
2.11.1 Política del Personal que Viaja.....	17
2.11.2 Política del Bono de Fin de Año.....	17
2.11.3 Política del Sistema de Remuneración Variable.....	18
CAPITULO 3.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
3.1 Cultura Organizacional.....	21
3.2 Clima Organizacional.....	23
3.3 Consecuencia de Clima Organizacional.....	24
3.4 Sistema de Remuneración.....	25
3.5 Objetivos de la Administración de las Compensaciones.....	26
3.6 Rotación o Deserción Laboral.....	27
3.6.1 Criterios para su Medición.....	28
3.7 Satisfacción Laboral.....	28
CAPITULO 4.....	31
METODOLOGÍA.....	31
3.1 Modalidad Básica a la Investigación.....	31

3.2	Enfoque de Investigación.....	31
3.2.1	Método cuantitativo.....	31
3.2.2	Método cualitativo.....	33
3.3	Operacionalización de Variables.....	34
3.4	Estudio gabinete.....	35
3.4.1	Fuentes primarias.....	35
3.4.2	Fuentes secundarias.....	35
3.5	Grupo Objetivo.....	36
3.6	Formato de Encuesta.....	36
3.7	Aplicación de Encuesta.....	36
3.8	Análisis de Resultados de Encuesta.....	37
3.8.1	Planificación Estratégica y Administración de Recursos Humanos.....	38
3.8.1.1	Organización y Estrategia.....	36
3.8.1.2	Sistema de Evaluación y Desempeño.....	48
3.8.1.3	Oportunidades de Desarrollo.....	54
3.8.1.4	Salarios.....	64
3.8.1.5	Áreas de Recursos Humanos.....	68
3.8.2	Clima Organizacional.....	72
3.8.2.1	Gerencia y Liderazgo.....	72
3.8.2.2	Comunicación.....	85
3.8.2.3	Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo.....	95
3.8.2.4	Trabajo en Equipo.....	111
3.8.2.5	Permanencia en la Organización.....	123
3.9	Análisis de Resultados de Entrevistas.....	132
3.10	Análisis de Información Proporcionada por Nómina.....	135
3.11	Conclusión de Resultados Obtenidos en la Investigación de Campo.....	139
	<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>141</b>
	<b>PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>141</b>
4.1	Objetivo General.....	141
4.2	Dimensión Organización y Estrategia.....	141
4.2.1	Objetivo Especifico.....	141
4.2.2	Meta.....	141
4.2.3	Indicador.....	142
4.2.4	Periodo de Evaluación de Indicador.....	142
4.2.5	Responsables.....	142
4.2.6	Plan de Contingencia.....	142
4.3	Dimensión Sistema de Evaluación y Desempeño.....	142
4.3.1	Objetivo Especifico.....	142
4.3.2	Meta.....	142
4.3.3	Indicador.....	143
4.3.4	Periodo de Evaluación de Indicador.....	143
4.3.5	Responsables.....	143
4.3.6	Plan de Contingencia.....	143

4.4 Dimensión Remuneración.....	143
4.4.1 Objetivo Especifico.....	143
4.4.2 Meta.....	143
4.4.3 Indicador.....	144
4.4.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	144
4.4.5 Responsables.....	144
4.4.6 Propuesta.....	144
4.4.7 Plan de contingencia.....	147
4.5 Dimensión Gerencia y Liderazgo.....	147
4.5.1 Objetivo Especifico.....	147
4.5.2 Meta.....	148
4.5.3 Indicador.....	148
4.5.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	148
4.5.5 Responsables.....	148
4.5.6 Plan de Contingencia.....	148
4.6 Dimensión Comunicación.....	148
4.6.1 Objetivo Especifico.....	148
4.6.2 Meta.....	149
4.6.3 Indicador.....	149
4.6.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	149
4.6.5 Responsables.....	149
4.6.6 Plan de Contingencia.....	149
4.7 Dimensión Oportunidades de Desarrollo.....	149
4.7.1 Objetivo Especifico.....	149
4.7.2 Meta.....	149
4.7.3 Indicador.....	150
4.7.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	150
4.7.5 Responsables.....	150
4.7.6 Plan de Contingencia.....	150
4.8 Dimensión Áreas de Recursos Humanos.....	150
4.8.1 Objetivo Especifico.....	150
4.8.2 Meta.....	150
4.8.3 Indicador.....	150
4.8.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	150
4.8.5 Responsables.....	151
4.8.6 Plan de Contingencia.....	151
4.9 Dimensión Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo.....	151
4.9.1 Objetivo Especifico.....	151
4.9.2 Meta.....	151
4.9.3 Indicador.....	151
4.9.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	151
4.9.5 Responsables.....	151
4.9.6 Plan de Contingencia.....	152
4.10 Dimensión Trabajo en Equipo.....	152

4.10.1 Objetivo Especifico.....	152
4.10.2 Meta.....	152
4.10.3 Indicador.....	152
4.10.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	152
4.10.5 Responsables.....	152
4.10.6 Plan de Contingencia.....	153
4.11 Dimensión Permanencia en la Organización.....	153
4.11.1 Objetivo Especifico.....	153
4.11.2 Meta.....	153
4.11.3 Indicador.....	153
4.11.4 Periodo de Evaluación de Indicador.....	153
4.11.5 Responsables.....	153
4.11.6 Plan de Contingencia.....	154
<i>CONCLUSIONES</i> .....	155
<i>RECOMENDACIONES</i> .....	157
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	159
<i>ANEXOS</i> .....	162

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	
Conocimiento de la Estrategia de la Organización.....	38
Gráfico No. 2	
Conocimiento de la Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	39
Gráfico No. 3	
Compromiso con la Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	40
Gráfico No. 4	
Para mí, la imagen de la organización es positiva.....	41
Gráfico No. 5	
Los clientes tienen una imagen positiva de la organización.....	42
Gráfico No. 6	
Esta Organización se rige por políticas y las cumple.....	43
Gráfico No. 7	
La empresa es organizada, de manera que puedo trabajar productiva y eficientemente.....	44
Gráfico No. 8	
Conozco los valores de esta organización y los reflejo en mi trabajo.....	45
Gráfico No. 9	
Estoy orgulloso/a de pertenecer a esta organización.....	46
Gráfico No. 10	
El nivel gerencial sabe a dónde quiere llevar a la organización.....	47
Gráfico No. 11	
Sistema de Evaluación de Desempeño.....	48
Gráfico No. 12	
Sistema de Evaluación de Desempeño Justo.....	49
Gráfico No. 13	
Retroalimentación por Parte de Supervisores.....	50
Gráfico No. 14	
Reconocimiento de Esfuerzos.....	51
Gráfico No. 15	
Programas de Ascensos.....	52
Gráfico No. 16	
Reconocimiento de Logros.....	53
Gráfico No. 17	
Capacitación de Colaboradores para Desarrollo en la Empresa.....	54
Gráfico No. 18	
Compromiso de la Organización para Capacitar a sus Colaboradores.....	55
Gráfico No. 19	
Promoción de Personal Interno.....	56
Gráfico No. 20	
Expectativas de Plan de Carrera.....	57
Gráfico No. 21	
Oportunidad de Desarrollo Profesional.....	58
Gráfico No. 22	

Capacitación y sus Oportunidades.....	59
Gráfico No. 23	
Plan de Capacitación.....	60
Gráfico No. 24	
Sanción por errores.....	61
Gráfico No. 25	
Programas de Adiestramiento.....	62
Gráfico No. 26	
Rutas de Entrenamiento a Ingresos.....	63
Gráfico No. 27	
Compensación Salarial.....	64
Gráfico No. 28	
Beneficios de la Empresa.....	65
Gráfico No. 29	
Pago a tiempo.....	66
Gráfico No. 30	
Premios y Reconocimientos.....	67
Gráfico No. 31	
Políticas del área de Recursos Humanos.....	68
Gráfico No. 32	
Comunicación de Políticas.....	69
Gráfico No. 33	
Servicio al Cliente por parte de Recursos Humanos.....	70
Gráfico No. 34	
Procesos de Selección de Personal.....	71
Gráfico No. 35	
Confianza en las Decisiones a Nivel Gerencial.....	72
Gráfico No. 36	
Liderazgo a Nivel Gerencial.....	73
Gráfico No. 37	
Motivación de los Líderes a los Colaboradores.....	74
Gráfico No. 38	
Supervisores Capacitados.....	75
Gráfico No. 39	
Delegación de Trabajo.....	76
Gráfico No. 40	
Desempeño del Supervisor en el Cargo.....	77
Gráfico No. 41	
Motivación por Parte de Supervisores.....	78
Gráfico No. 42	
Reconocimiento por Trabajo.....	79
Gráfico No. 43	
Resolución de Conflictos entre colaboradores y Supervisores.....	80
Gráfico No. 44	
Preocupación de Desarrollo de los Colaboradores por Parte de los Supervisores.....	81
Gráfico No. 45	

Conozco Claramente lo que mi Supervisor Espera de Mi.....	82
Gráfico No. 46	
Trato Justo de Supervisores a Colaboradores.....	83
Gráfico No. 47	
Compromiso de los Supervisores.....	84
Gráfico No. 48	
Comunicación de Resultados de la Organización.....	85
Gráfico No. 49	
Comunicación Oportuna de Cambios de Decisiones.....	86
Gráfico No. 50	
Temor a Represalias.....	87
Gráfico No. 51	
Rumores como Fuente de Información.....	88
Gráfico No. 52	
Comunicación de Responsabilidades por Parte de los Supervisores a los Colaboradores.....	89
Gráfico No. 53	
Comunicación entre Supervisores y Colaboradores.....	90
Gráfico No. 54	
Información Adecuada.....	91
Gráfico No. 55	
Acceso a Información que Afecta a Colaboradores.....	92
Gráfico No. 56	
Motivación para Capacitar.....	93
Gráfico No. 57	
Comunicación entre Compañeros.....	94
Gráfico No. 58	
Comunicación de Funciones.....	95
Gráfico No. 59	
Funciones Claramente Definidas.....	96
Gráfico No. 60	
Tareas y Responsabilidades.....	97
Gráfico No. 61	
Compromiso con el Trabajo.....	98
Gráfico No. 62	
Trabajo Valorado.....	99
Gráfico No. 63	
Nuevas Responsabilidades.....	100
Gráfico No. 64	
Iniciativa en su Trabajo.....	101
Gráfico No. 65	
Remuneración.....	102
Gráfico No. 66	
Presión de Jornada Laboral.....	103
Gráfico No. 67	
Jornada Laboral.....	104
Gráfico No. 68	

Flexibilidad de Horario.....	105
Gráfico No. 69	
Cantidad de Personal en Áreas.....	106
Gráfico No. 70	
Espacio Físico.....	107
Gráfico No. 71	
Cambio de Puesto de Trabajo con la Misma Remuneración.....	108
Gráfico No. 72	
Cambio de área con la misma Remuneración.....	109
Gráfico No. 73	
Cambio de Empresa con la Misma Remuneración.....	110
Gráfico No. 74	
Trabajo en Equipo.....	111
Gráfico No. 75	
Trabajo Entre Departamentos.....	112
Gráfico No. 76	
Interacción Entre Departamentos.....	113
Gráfico No. 77	
Trabajo en Equipo.....	114
Gráfico No. 78	
Equipos de Trabajo.....	115
Gráfico No. 79	
Trato entre Compañeros.....	116
Gráfico No. 80	
Comunicación entre Compañeros.....	117
Gráfico No. 81	
Relación entre Compañeros.....	118
Gráfico No. 82	
Reuniones de Equipos de Trabajo.....	119
Gráfico No. 83	
Participación de Colaboradores en la Toma de Decisiones.....	120
Gráfico No. 84	
Apreciación de Ideas.....	121
Gráfico No. 85	
Aporte de Ideas.....	122
Gráfico No. 86	
Satisfacción de Trabajar en la Compañía.....	123
Gráfico No. 87	
Cambio de Empresa.....	124
Gráfico No. 88	
Condiciones de Ambiente Adecuadas.....	125
Gráfico No. 89	
Recomendación de Empresa.....	126
Gráfico No. 91	
Ambiente de Trabajo.....	127
Gráfico No. 92	
Estabilidad Laboral.....	128

Gráfico No. 93	
Horario de Trabajo.....	129
Gráfico No. 94	
Estabilidad Laboral.....	130
Gráfico No. 95	
Oportunidades Reales de Desarrollo.....	131
Gráfico No. 96	
Mejores Ingresos que Otras Empresas.....	132
Gráfico No. 97	
Motivos de Salidas.....	133
Gráfico No. 98	
Premisa: Ambiente Laboral.....	134

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

Este proyecto tiene como objetivo proponer un plan de acción para disminuir la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A., de la misma manera se pretende que con su plan de acción aumente la satisfacción laboral, puesto que se ha identificado en las entrevistas de salida factores que afectan en el momento de la toma de decisiones para que un colaborador salga o se mantenga en la empresa.

Al encontrarme trabajando en el Grupo Difare en el área de Talento Humano, se me encomendó la tarea de gestionar la labor de dicho departamento en una de las empresas del Grupo; Dires S.A. es una empresa de tecnología que presenta deserción constante de sus colaboradores, al evidenciar este problema y vivir la experiencia de procesos de selección caídos debido a que nuestra propuesta no está entre las aspiraciones salariales de los candidatos, fue crucial realizar un análisis que permita determinar la satisfacción de nuestros colaboradores y proponer ideas que pretendan mantener colaboradores satisfechos, ya que es una relación donde ambas partes deben ganar. Mediante un estudio cuantitativo y cualitativo, se realizó la recolección de datos para poder obtener información relacionada a la satisfacción laboral. De la misma manera se solicitó información a Nómina para poder obtener el índice de deserción y escalas salariales de los colaboradores de Dires S.A.

**Palabras Claves:** Remuneración, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Rotación

## INTRODUCCIÓN

Para fin de la elaboración del presente proyecto, la autora presenta cinco capítulos donde se muestran diferentes aspectos relacionados con la problemática a analizar en la empresa Dires S.A.

En el capítulo uno se detalla la situación del problema existente en la empresa que está siendo analizada, se detecta una alta rotación en relación a los colaboradores de dicha empresa, se plantea proponer una plan de acción que sirva de guía a la Gerencia en la toma de decisiones para mejorar la satisfacción laboral. En el capítulo dos se muestran diferentes conceptos que sirven de base en el análisis de la problemática y elaboración de una propuesta de un plan de acción. Se revisan conceptos tales como satisfacción laboral, rotación de personal, remuneración, clima organizacional, cultura organizacional.

En el capítulo tres la autora hace una presentación de la empresa, detalla la historia, productos, misión, visión, valores organizacionales que son la base o lineamientos que tienen todos los colaboradores en las organizaciones donde se encuentre trabajando, se muestra el organigrama y logros obtenidos.

En el cuarto capítulo se muestra cuál fue la metodología de investigación que se utilizó para la elaboración y desarrollo del proyecto, el grupo objetivo, las fuentes utilizadas para la elaboración de análisis. Así mismo se muestran los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, analizando los datos estadísticos que sirvieron de soporte para la elaboración de la propuesta del plan de acción, la misma que consta en el capítulo cinco.

El personal de una organización es un factor fundamental, es indispensable que su entorno laboral sea el idóneo para la realización y cumplimiento de

actividades y responsabilidades, pues no sólo la parte salarial es un incentivo, debe existir un alto nivel de satisfacción laboral para que ambas partes puedan funcionar y crecer, la organización con su planeación estratégica y los colaboradores con sus necesidades personales que deben ser satisfechas para tener un ambiente ameno en las empresas.

Con colaboradores satisfechos en sus necesidades personales y altos niveles de satisfacción laboral se podrá tener un buen clima organizacional, los colaboradores se sentirán comprometidos con la empresa y existirá una relación de reciprocidad de ambas partes.

En una empresa al detectar una rotación de personal alta o en crecimiento, es de vital importancia que de manera inmediata se puedan tomar diferentes parámetros de medición de posibles causas de salidas, se deben tomar acciones de mejora en los factores de mayor impacto que causan la deserción. De esta manera se busca disminuir gastos innecesarios en liquidaciones, tiempo de entrenamiento en el puesto y mantener una imagen positiva de la organización, donde los profesionales no tengan que ser llamados para hacerles una propuesta laboral sino que ellos se sientan atraídos para trabajar en dicha entidad y decidan aplicar a posibles vacantes.

Este trabajo presenta diferentes aspectos que están relacionados con la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Dires S.A. y cómo esta se relaciona con la rotación de colaboradores, de la misma manera el respaldo que la ley otorga a la nómina de una organización, buscando proponer diferentes alternativas en un plan de acción de mejora que sirvan de guía a la Gerencia y las diferentes jefaturas, para poder fomentar un ambiente laboral agradable para los trabajadores buscando disminuir el índice de rotación o deserción en la compañía.

# **CAPITULO 1**

## **EI PROBLEMA**

### **1.4 Planteamiento del Problema**

### **1.5 Problemática**

Debido al problema de rotación existente en la compañía Dires S.A. se considera relevante realizar un estudio sobre la problemática: satisfacción laboral de los colaboradores de Dires S.A. y cómo se relaciona con la rotación del personal, ya que, durante el año 2013 el índice de deserción laboral fue del 26% en relación a 86 colaboradores activos de la empresa en mención.

Actualmente las empresas buscan su crecimiento o incremento de ganancias y dejan a un lado los requerimientos o necesidades que tiene su personal, los colaboradores que se sienten comprometidos no reciben algo adicional y continúan cumpliendo con sus actividades y dando lo mejor de sí en sus puestos de trabajo.

Tener bajo compromiso por parte de los colaboradores o personal insatisfecho causa un incremento de rotación o deserción de personal, esto afecta la imagen que tiene la empresa en el mercado e incertidumbre acerca del clima de la empresa en el personal nuevo o candidatos en los diferentes procesos de selección.

Para Howatt “más de 50 por ciento de la satisfacción laboral de un empleado puede estar directamente asociada con una relación sana con su jefe directo” (2011, p. 13).

Los planes de acción que se planteen durante este proceso deben estar encaminados a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Debe crearse un compromiso en la Gerencia y en las diferentes Jefaturas para encaminar a la mejora de satisfacción y compromiso de los empleados. Talento Humano como mediador de toda organización debe velar por el cumplimiento de los planes de acción que se tomen.

### **1.6 Formulación del Problema**

¿Cómo el índice de satisfacción laboral incide en el nivel de rotación de los colaboradores de la empresa DIRES?

### **1.7 Sistematización del Problema**

- ✓ ¿Cuál es el índice de satisfacción que existe actualmente en la empresa DIRES?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de rotación de los colaboradores de la empresa?
- ✓ ¿Qué estrategias se necesitan para el diseño de un Plan de acción?

### **1.8 Determinación del Tema**

Proponer un plan de acción que disminuya la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

- ✓ Medir la incidencia del índice de satisfacción laboral en la rotación de los colaboradores de la empresa DIRES, a través de un trabajo de campo, para diseñar un plan de acción

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el índice de satisfacción laboral de la empresa, a través de una encuesta a los trabajadores, para relacionar con las entrevistas de salida y determinar posibles factores de deserción de colaboradores.
- ✓ Establecer el nivel de rotación que tiene la organización a través de revisión de información de la base del sistema, para determinar el porcentaje de deserción.
- ✓ Determinar las estrategias del Plan de acción, a través del estudio de resultados de encuesta de clima organizacional y entrevistas de salida, para disminuir la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A.
- ✓ Mostrar los diferentes conceptos que permitan establecer factores relacionados a la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Dires S.A.

## **1.6 Justificación**

En la actualidad el personal de una empresa busca tener niveles altos de satisfacción laboral, busca un desarrollo personal y profesional, al ingresar a laborar a una organización tiene como visión desarrollarse en la misma, trabaja

y se prepara para ello. Trabajar en una empresa les permite cubrir algunas de sus exigencias personales.

Un factor importante que poseen las organizaciones es su recurso humano, es indispensable retener a su personal clave, disminuir la rotación o deserción de colaboradores, capacitar a su personal son factores que benefician de manera financiera a la compañía.

Si los líderes de una empresa trabajan para crear y fomentar una cultura de trabajo en equipo, comunicación oportuna, preocupación por su gente, compromiso de los colaboradores con la empresa, reconocimiento de logros, los miembros de la organización sentirán gratitud hacia la misma. Es ahí donde nace la importancia de este proyecto, ya que si una empresa no cuenta con colaboradores satisfechos obviamente se verá reflejada en un mal clima laboral y esta, estará en desventaja en relación a otras que si tienen un ambiente laboral agradable para su personal, el resultado de esta debilidad será un incremento de rotación.

En el mundo laboral la competencia por retener colaboradores o reclutar a los mejores profesionales es un gran reto, los incentivos que presentan y ofrecen cada una de las empresas es lo que las caracteriza y diferencian la una de las otras. Las empresas buscan poder estar en el promedio de los beneficios que tiene el mercado ya que de esta manera atraen recursos externos y retienen los internos, los mismos que ya tienen conocimiento de la naturaleza de sus lugares de trabajo.

El área de Talento Humano es responsable de garantizar el cumplimiento y seguimiento de políticas de compensaciones, beneficios, revisiones salariales, evaluaciones para desarrollar colaboradores, crear planes de carrera, son los

mediadores entre las obligaciones y derechos de los colaboradores como de los empleadores.

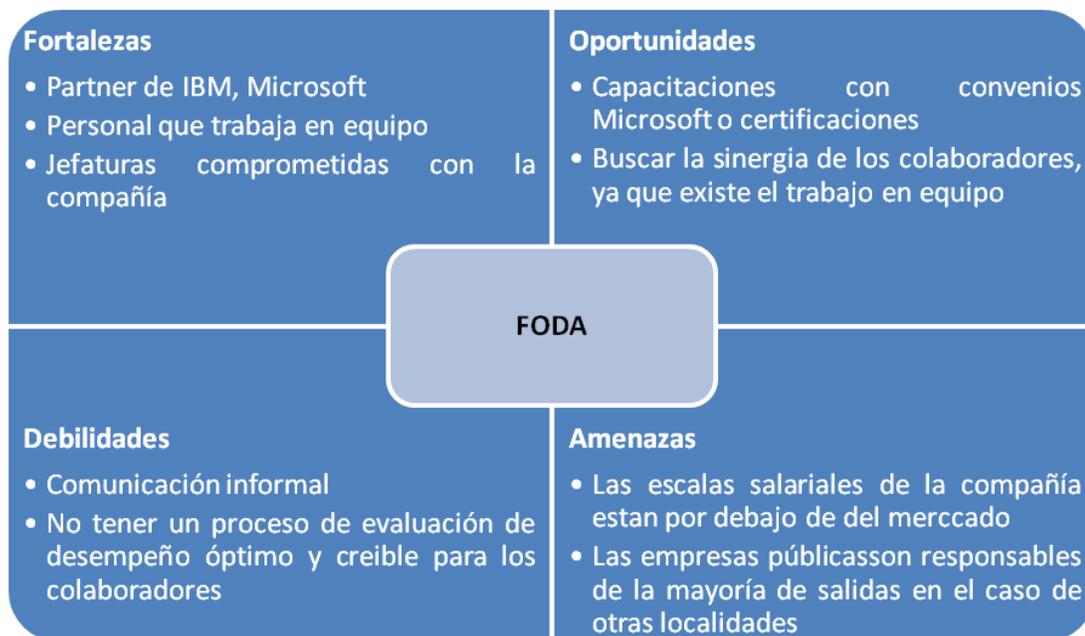
Desde una perspectiva teórica y metodológica, este proyecto pretende ser un herramienta base para que los líderes de la empresa Dires S.A. puedan tomar decisiones, de la misma manera busca ser un aporte para futuras generaciones que se encuentren investigando temas relacionados a la satisfacción laboral y rotación de personal.

## CAPITULO 2

### DIRES S.A.

#### 2.1 FODA de Dires S.A.

Tabla No. 2  
FODA de Dires S.A.



**Fuente:** Planeación Estratégica de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

#### 2.2 Historia

DESARROLLO INTEGRAL DE SOLUCIONES EMPRESARIALES DIRES S.A es una empresa ecuatoriana con más de 15 años de experiencia en la provisión de Tecnología y Servicios para el sector de la Salud. A través de los años han desarrollado un profundo entendimiento del negocio y un enfoque especializado en el desarrollo de soluciones de software de alta calidad basada en tecnología Microsoft. La experiencia actual les permite estar a la vanguardia de los

cambios tecnológicos, descubrir las necesidades del mercado y ofrecer a farmacias, laboratorios, distribuidores y centro médicos, las soluciones que necesitan para administrar y mejorar eficientemente todos los elementos de sus cadenas de valor, reducir costos operativos, aumentar la rentabilidad y ser más competitivos cada día.

DIRES S.A ha desarrollado soluciones que son líderes en el mercado ecuatoriano, Soluciones como Neptuno y GestoRx nos permiten alcanzar a más de 2,400 clientes en 160 ciudades en el Ecuador y explorar territorios internacionales con proyecto implementados exitosamente en Perú, Colombia, Venezuela y República Dominicana.

Neptuno, es un sistema integral de Administración de Negocios del retail farmacéutico, ha sido el gran protagonista durante los últimos años del gran éxito trabajando en más de 1,200 puntos de ventas, alcanzando uno de los números más altos de instalaciones en Latinoamérica en sus segmentos. Su impacto en el mercado y la calidad del producto ha sido reconocida por Microsoft al reconocer a DIRES como el Mejor Socio de Negocios del Sector de la Salud de Latinoamérica y el Caribe para el año 2011.

Son una empresa calificada como Silver ISV Partner por parte de Microsoft y calificada como IBM Business Partner para su línea de soluciones de Inteligencia de Negocios (BI). Hacer negocios con el apoyo de las mejores empresas del mercado es un elemento clave para nuestro éxito.

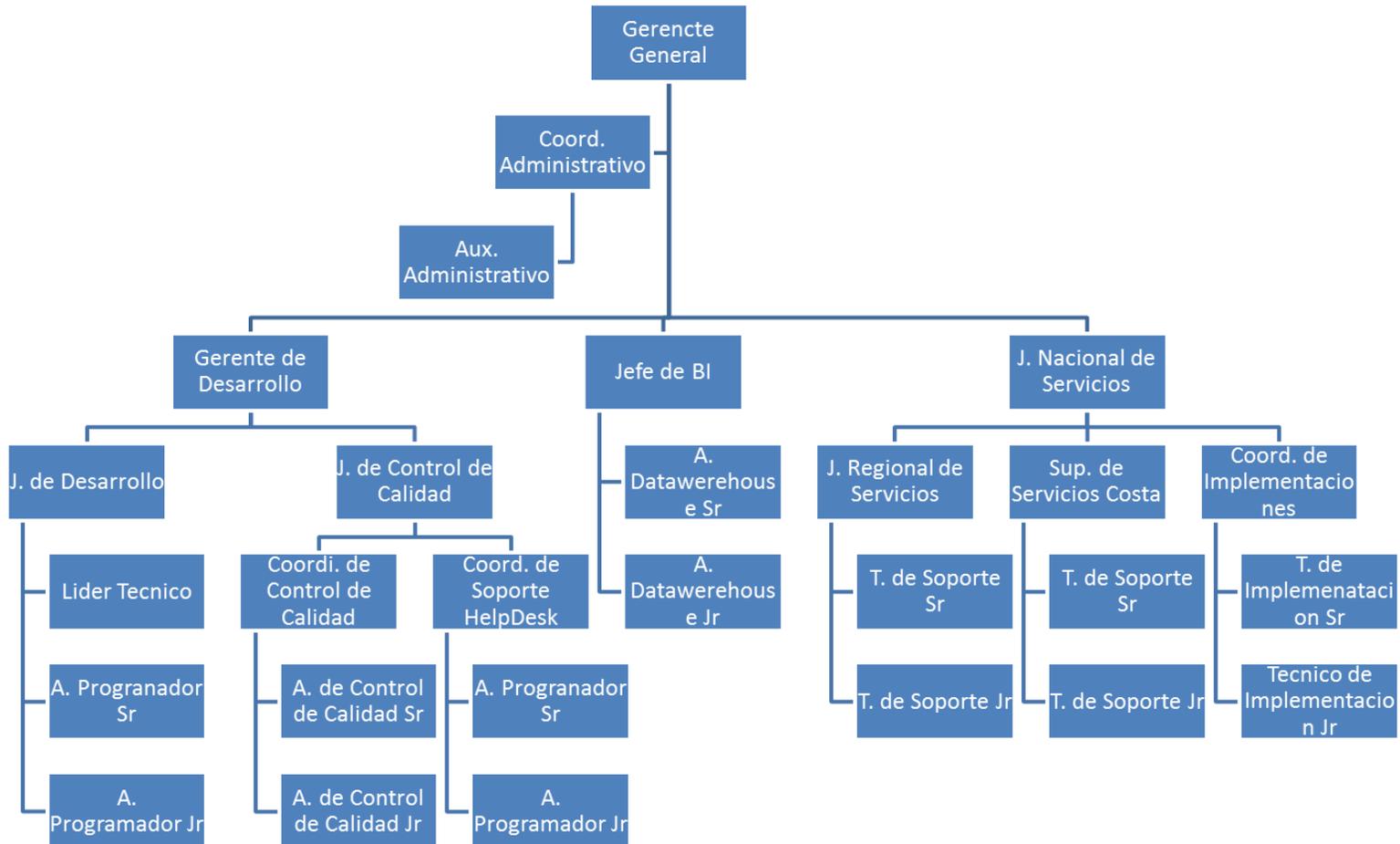
### **2.3 Misión**

Somos una empresa de tecnología que construye soluciones integrales innovadoras, para potenciar los negocios corporativos y pymes a nivel local e internacional.

## **2.4 Visión**

Seremos líderes en el mercado ecuatoriano para el sector de la salud, con presencia en Latinoamérica e incursionando en el sector de consumo masivo, ofreciendo soluciones integrales de tecnología reconocidas por su innovación y calidad, desarrolladas por un equipo de profesionales con competencias de clase mundial y cultura de servicio, generando valor para los negocios de nuestros clientes.

## 2.5 Organigrama



Fuente: Información de Planeación Estratégica de Dires S.A.

Elaborado por: La Autora

## **2.6 Valores**

### **➤ Trabajo en Equipo**

Varias cabezas piensan mejor que una sola, y en DIRES, el trabajo en equipo es una cualidad que se exige a menudo; el buen trato con los compañeros y un buen ambiente de trabajo son ingredientes propicios para el desarrollo de espacios interpersonales en la empresa; espacios que conllevan a una cohesión y son necesarios para cumplir el objetivo de llegar a una misma meta.

### **➤ Innovación**

Utilizando herramientas con tecnología de punta, encuentran solución a problemas de manera eficiente, con ideas nuevas e ingeniosas para la elaboración de su software y la forma en que damos soporte a sus clientes.

### **➤ Ética en los Negocios**

En Dires se han propuesto manejar los proyectos con transparencia y llevar el negocio con honestidad; cumplir con sus compromisos, ser directos y francos con sus clientes son varias de las virtudes que construyen su ética de negocios.

### **➤ Servicio al Cliente**

En Dires, creen que servir con excelencia genera confianza y seguridad en sus clientes, consolidando una buena relación entre la empresa y sus consumidores.

## **2.7 Alianzas Estratégicas**

Desarrollo Integral de Soluciones Empresariales Dires está calificada por Microsoft como Silver ISV Solution Partner (Desarrollo Independiente de

Software). De la misma manera se encuentra calificada por IBM como Business Partner y Authorized Reseller (IBM Cognos Inteligencia de Negocios).

## **2.8 Reconocimientos**

Dires ha recibido premios por excelencia y calidad en las siguientes categorías:

- ✓ Mejor Socio de Negocios del Sector Salud de Latinoamérica y el Caribe otorgado por Microsoft LATAM en el año 2011.
- ✓ Mejor Partner ISV/Software Solutions del año otorgados por Microsoft del Ecuador en los años 2006, 2008, 2009 y 2011.

Sus 16 años de experiencia en la implementación de Modelos de Negocios sustentados en Sistemas de Información le han permitido crecer y posicionarnos como la Empresa Líder en el Segmento Vertical de la Salud.

Todos sus logros se deben a la perseverancia que aplican en el día a día y a la innovación de sus productos. Contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes mediante el uso óptimo y adecuado de la tecnología.

## **2.9 Casos de Éxitos**

### **❖ Automatización de Franquicias**

NEPTUNO ha sido un elemento estratégico clave para la ejecución de los planes de expansión de grandes cadenas locales como Farmacias Cruz Azul, Pharmacy's y Comunitarias, apoyando con el elemento tecnológico para el desarrollo de las franquicias del Grupo DIFARE, empresa líder en distribución farmacéutica a nivel nacional.

Los resultados de la capacitación tecnológica a través de los servicio de NEPTUNO le ha permitido alcanzar a la franquicia Cruz Azul el premio de la "Mejor Empresa en Calidad de Servicio" por tres años consecutivos (2008, 2009 y 2010), un verdadero caso de éxito en el uso adecuado de la tecnología para generar la mejor atención al cliente.

#### ❖ **Clientes Independientes en todo el Ecuador**

NEPTUNO es la solución escogida por más de 1,200 farmacias independientes en el Ecuador en más de 150 ciudades; entre las cuales tenemos a grandes cadenas independientes como Dromayor, Ximena de Manta, Megafarmacias, Farmacias Suiza, Divino Niño, Big Family, Botica Plus, Farmadescuento, y otras 120 farmacias que trabajan bajo un modelo de hosting.

A través del servicio de hosting de NEPTUNO, DIRES provee a nuestros clientes toda la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo ininterrumpido de sus operaciones en el punto de venta garantizando seguridad, integridad de la información y alta disponibilidad. También les proveemos a nuestros clientes un portal de información y herramientas de inteligencia de Negocios para apoyarlos en la toma de decisiones.

Convenio con las Fuerzas Armadas del Ecuador: Conectividad e Integración de redes

En abril del 2010, implementamos un proyecto para la prestación de un servicio a los miembros de las FFAA, para la entrega de medicamentos en la red de Farmacias Cruz Azul mediante un esquema comercial diferenciado. Este proyecto integra la red de 700 farmacias en 130 ciudades del país interconectadas.

Usando una base central (validador electrónico) para la validación y certificación de datos de los beneficiarios, igualmente permite el registro transaccional, y la generación de estadísticas a nivel detallado: productos, ciudades, pacientes. Para la gestión y control de este proyecto hemos implementado una solución de BI, lo cual permite facilita la evaluación y análisis, así como la toma de decisiones.

## **2.10 Productos**

### **2.10.1 Neptuno**

Es una solución integral construida completamente sobre tecnología Microsoft, orientada a proporcionar al segmento de cadenas de farmacias de una herramienta que permite administrar, evaluar y mejorar eficientemente todos los elementos de la cadena de valor del negocio. La calidad del software Neptuno lo ha consolidado como la mejor solución para el retail farmacéutico de Latinoamérica.

Parar cubrir todos los mercados y necesidades específicas de cada segmento, Neptuno está disponible en diferentes ediciones y bajo esquemas de implementación:

- Neptuno Cadena Modelo de Hosting
- Neptuno Cadena Infraestructura Propia
- Neptuno Standalone
- Neptuno Light
- Neptuno Financiero

### **2.10.2 Gestor X**

Gestor X es una solución integral diseñada para el gerenciamiento territorial de la fuerza de ventas de la industria farmacéutica que permite llevar el control de todo el ciclo operativo de la promoción médica y sus interacciones con los diferentes actores como Médicos, Instituciones y Farmacias

Gestor X tiene en el mercado 4 años, siendo parte fundamental en la gestión de la visita médica. Está orientado a laboratorios de la Industria Farmacéutica, los cuales realizan visitas a sus clientes (médicos, farmacias e instituciones) y es utilizado por Visitadores, Supervisores y Gerentes de Ventas y Marketing. Se han logrado implementaciones exitosas de Gestor x en los principales laboratorios de Latinoamérica utilizando móvil y web logrando presencia en países como:

- Ecuador
- Colombia
- República Dominicana
- Venezuela
- Bolivia

### **2.10.3 Hosting**

Amplían la cobertura para clientes que no cuentan con la capacidad de instalar sus infraestructuras propias, ofreciendo el servicio de hosting de aplicaciones.

## **2.11 PEST**

### **2.11.1 Política del Personal que Viaja**

Debido a proyectos en el exterior se definió una política que beneficie a los colaboradores que viajan con el fin de recompensar el tiempo lejos de sus familiares se establecieron los siguientes beneficios:

- Política de días de descanso después de viaje
  - 2 semanas – 2 días de descanso
  - 2 semana a 1 mes – 3 días de descanso
- Política de Seguros de Vida y Asistencia Medica
  - Esquema para equipos de proyecto (póliza de viaje)
- Política de gastos de Hospedaje, Alimentación y Transporte cubre el cliente en cada proyecto

Los días de descanso establecidos en esta política, no serán descontados de las vacaciones y serán remunerados.

### **2.11.2 Política del Bono de Fin de Año**

- ✓ El bono se pagará con el promedio de los resultados sistema de remuneración variable obtenidos de enero a noviembre del año en curso
- ✓ El pago se realizará en el mes de diciembre
- ✓ El pago para los nuevos colaboradores es proporcional a los meses trabajados.

- ✓ El Sub Gerente de Compensaciones, es responsable de efectuar la liquidación aplicando las políticas definidas
- ✓ Para la liquidación se considerará la siguiente escala:

**Tabla No. 3**  
**Política de Bono de Dires S.A.**

Resultado Promedio	Pago
>= 100%	100%
>= 70% o < 100%	Se le paga el resultado que obtenga
< 70%	0%

**Fuente:** Política de Bono en Dires S.A.

Elaborado por: **La Autor**

### **2.11.3 Política del Sistema de Remuneración Variable**

- El bono mensual de SRV se reconocerá siempre y cuando se cumpla con las metas definidas
- Los objetivos para los indicadores serán fijados de manera anual con cumplimientos mensuales
- Los nuevos colaboradores ganaran su variable de 100% los primeros 90 días
- Los trabajadores que hubieren trabajado un periodo incompleto o se ausenten de sus labores por licencias de maternidad, licencias por

enfermedad, recibirán el pago de remuneración variable 100% hasta que se reintegre

- En caso de promociones y ascensos en el mismo departamento, el Jefe inmediato deberá coordinar la asignación de nuevos indicadores y estos entraran en vigencia de forma inmediata
- En caso de promociones y ascensos a otros departamentos, el Jefe inmediato deberá coordinar la asignación de nuevos indicadores de acuerdo a las funciones, los mismos que entraran en vigencia a partir del segundo mes, es decir que dos meses serán liquidados al 100%
- En caso de que los responsables de reportar la información no lo hagan dentro del plazo establecido (5to día de cada mes), los indicadores que no tengan información serán liquidados con 0% de cumplimiento

## **CAPITULO 3**

### **MARCO TEÓRICO**

Con el objetivo de argumentar esta investigación, se mostrarán los principales conceptos sobre encuesta de clima organizacional, satisfacción laboral, remuneración, motivación, entre otros. Clima Organizacional es un nombre que le dan diversos autores, a diferentes situaciones generadas por emociones de cada uno de los colaboradores de una empresa, la misma que está relacionada a la motivación de los empleados.

El liderazgo influye en el clima organizacional en gran parte, pues el Gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los trabajadores, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. (Uria, Diana, 2011, p. 42)

La Gerencia General de una empresa es la cabeza principal de la misma y como tal debe garantizar que su organización mantenga una cultura participativa en todos los niveles de la misma, considerando y escuchando todas las ideas que aporten para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Es de vital importancia que una Gerencia pueda tener confianza en los diferentes líderes y en las decisiones que estos puedan tomar ante diferentes situaciones

que se presentan diariamente, resolución de conflictos, priorización de tareas, responsabilidades de proyectos.

Para continuar con este proyecto, la autora plantea revisar los conceptos de cultura y clima organizacional, satisfacción laboral, remuneración, rotación:

### **3.1 Cultura Organizacional**

Para Navarro “la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización” (Navarro, Miguel, 2012, parr. 5).

La cultura de una empresa cambia según la necesidad de la misma, todos los miembros de una organización se adaptan al entorno existente, incluso su nuevo personal. La autora menciona que si se desea empezar a cambiar la cultura de una compañía se deben verificar los valores organizacionales existentes, ya que son la guía de comportamientos de los trabajadores de una empresa.

Posterior a una planificación estratégica en una empresa se debe iniciar una campaña de concientización y familiarización de los valores organizaciones en los colaboradores de la misma..

Para Aubert y De Gualejac “El desarrollo de la cultura de empresa es un síntoma de la irrupción del factor organizativo en la sociedad” (1993, p. 29).

Para Freitas “el concepto de Cultura, poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son

iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (1991, P. 39)

Para Arias Galicia “La cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular” (2010, p 290).

El factor que diferencia a las empresas entre sí, es la cultura organizacional que posee cada una de ellas, ya que esta, es la suma de creencias y comportamientos de los diferentes miembros de una compañía. El comportamiento que tienen los colaboradores de una empresa, influye en la cultura de esta, es fundamental que en un proceso de selección no sólo se evalúen las competencias indispensables para cada cargo, sino también las organizacionales y los valores ya establecidos y revisados en la planeación estratégica, con el fin de tener colaboradores alineados en sus creencias y no crear un impacto negativo considerando que la compañía Dires S.A. presenta un índice de rotación o deserción alto para su total de colaboradores.

Para Schein Cultura organizacional “es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (1984, p. 54).

La cultura Organizacional de una empresa debe ser la que sus colaboradores sientan que pueden estar realizando su trabajo con un equipo compenetrado de trabajo, donde puedan expresarse libremente, donde la comunicación a diferentes niveles fluya, donde no se centralicen procesos y obstaculice proyectos.

### **3.2 Clima Organizacional**

“Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor” (Jimenez, William, 2011, párr. 1-2).

La satisfacción laboral que tienen cada uno de los colaboradores en sus diferentes lugares de trabajo, tiene relación con el clima organizacional, es importante que las organizaciones muestren interés real en sus colaboradores y en las necesidades o problemas de cada uno, tener a uno o más colaboradores satisfechos creará un ambiente ameno y un personal comprometido, pero si su personal no cubre sus necesidades estos estarán apáticos, no mostrarán interés en sus actividades y crearán un clima de disconformidad y malestar.

“Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo” (Jiménez, William, 2011, párr. 4).

El clima organizacional, puede determinar la cultura de una empresa, de la misma manera también influye en la satisfacción laboral que tienen los colaboradores. Es importante recordar que la cultura es la suma de conductas y creencias que tienen los miembros de una empresa y clima son las percepciones que tienen sobre diferentes aspectos, tales como remuneración, desarrollo profesional, comunicación, trabajo en equipo. Estos aspectos serán revisados por la autora mediante la encuesta y entrevistas de salidas.

“Un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa” (Travesias y algo más: Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa, 2012, párr. 24)

### **3.3 Consecuencia de Clima Organizacional**

“Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.” (Bustos, Miranda y Peralta, 2001, párr. 23-24).

Tener un clima organizacional idóneo en las empresas es un reto para los diferentes líderes, ya que este puede impactar positiva o negativamente entre

sus miembros. Con un mal clima se ve afectada la satisfacción laboral, la rotación y el ausentismo pueden incrementarse, disminución de productividad, desmotivación en su personal. Mientras que un buen clima aporta a una cultura organizacional positiva y colaboradores satisfechos.

La constitución del Ecuador en su artículo 326, literal 5 menciona que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución de la República, p. 117).

### **3.4 Sistema de Remuneración**

El código de trabajo del Ecuador en su capítulo 6, artículo 79 menciona sobre la igualdad de remuneración “a trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración” (Código del Trabajo, p. 16)

Todo colaborador de una empresa está respaldado por la ley para tener una remuneración acorde a sus responsabilidades y especialización, esta no podrá ser menor al mínimo establecido por la ley.

Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. (Morales, Velandia, 1994: 6)

La remuneración es la retribución que reciben los colaboradores de una empresa por el cumplimiento de sus responsabilidades. La autora manifiesta

que los encargados de la verificación y cumplimiento de lo establecido por la ley en relación a la remuneración debe ser responsabilidad directa del departamento de Talento Humano, pues ellos son los mediadores entre la empresa y sus colaboradores. Ellos deben velar por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y de la empresa.

Un empleado que continuamente exceda los desempeños convenidos, no sólo obtendrá recompensas por medio de incentivos, sino que también demostrará la capacidad para el trabajo actual y para futuras promociones. Por otro lado, el desempeño deficiente constante será una señal de alarma. (Morales, Velandia, 1994: 265)

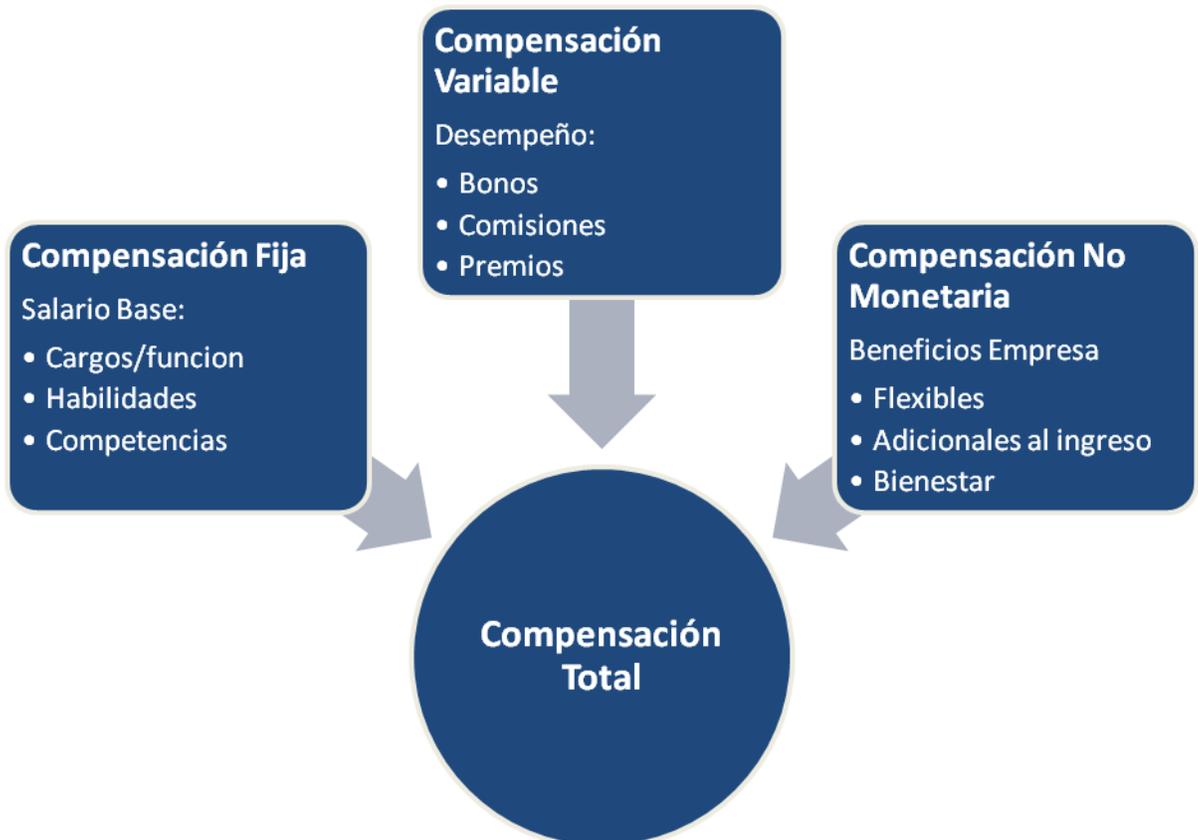
### **3.5 Objetivos de la Administración de las Compensaciones**

Para Harris un concepto moderno de motivación “es recompensar al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabaja por cumplir las de la organización” (Harris, 1990, p.214).

La remuneración está dentro de factores que afectan el clima organizacional, por ende la satisfacción laboral no es la idónea en un colaborador. La autora enfatiza que tener un sistema de remuneración acorde con lo que estipula la ley obliga a las empresas a velar por su cumplimiento y realizar un análisis de los niveles salariales que tiene con el fin de mantener colaboradores satisfechos en este ámbito y retener a su personal clave.

Csizmadia en su módulo de Gerencia de Recursos Humanos menciona que una estrategia de compensaciones debe tener elementos de compensación total, donde compensación fija debe estar relacionada con la importancia del puesto, compensación variable con desempeño del individuo y beneficios con retención “La compensación total consiste en el equilibrio perfecto entre sus diversas

modalidades. El equilibrio ocurre por la integración entre los Directores del negocio mercado y expectativas de los colaboradores.” (2011).



### 3.6 Rotación o Deserción Laboral

Para Perez, Briceño, Macias y De León la rotación “es la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan o salen de la empresa” (Briceño, Macis y De León, 2012, p. 23)

La rotación de personal es el abandono o salida de trabajo por parte de los miembros de una empresa, sea por renuncia voluntaria, despido, desahucio por trabajador o empleador. Esta rotación se da por diferentes factores propios de

cada individuo como se revisaron en conceptos anteriores, la rotación de personal está relacionada con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Para Thompson en su artículo Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua “se entiende por rotación de personal el fenómeno que describe la salida de un trabajador, voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico, que desempeñaba una función específica, y la contratación de uno nuevo que lo supla” (Thompson, 2004, p. 5).

### **3.6.1 Criterios para su Medición**

Thompson cita a “autores que utilizan las bajas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal en el período, expresado como porcentaje para calcular la rotación. (Arias Galicia 1973, Garza Treviño 2000, Chruden y Sherman 1977, Digors y Myers, 1979). Es importante señalar que en esta forma, las contrataciones modifican el denominador de la fórmula, pues van implícitas en el aumento de personal al medir el promedio del período. La fórmula se expresa de la siguiente manera y nos referiremos a ella como F1.

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

### **3.7 Satisfacción Laboral**

Caballero en su artículo El Concepto de Satisfacción en el Trabajo y su Proyección en la enseñanza cita a Gibson y Otros (1996: 138).

‘La satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define

como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.’ (2002, p. 3)

La autora plantea a la compañía en mención buscar y trabajar en mantener niveles de satisfacción laboral altos, teniendo colaboradores satisfechos, el clima de una organización es el idóneo y la rotación de su personal disminuirá, ¿quién tomará la decisión de salir de una empresa donde se siente tranquilo y seguro de su lugar de trabajo? Los miembros de una empresa buscan seguridad laboral y económica, desarrollo profesional. De la misma manera es obligación de las empresas mantener un lugar de trabajo adecuado, según lo estipula la ley en un artículo antes revisado. Esta garantía no debe ser sólo del espacio físico o ergonómico sino del entorno o medio en el que desenvuelven diariamente los trabajadores, las percepciones y la parte emocional, tener

colaboradores desmotivados o insatisfechos causa rotación, disminución de productividad, estos factores afectan de manera económica a las empresas.

## **CAPITULO 4**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Modalidad Básica a la Investigación**

La realización de este estudio se basó en una investigación no experimental, se gestionó para obtener información basándose en una encuesta de clima organizacional al personal de Dires, se levantó información indispensable de las entrevistas de salida que se les realizaba a los colaboradores que renunciaban a la empresa, se recopiló un histórico de la información del sistema relacionada a la rotación del personal de dicha compañía, se consolidaron datos para determinar el gasto que tenía Dires debido a las liquidaciones del excolaboradores. Al finalizar el proceso de levantamiento de información se obtuvieron resultados relevantes para la realización de una propuesta de un plan de acción que permita mejorar la satisfacción laboral y poder disminuir la deserción de los colaboradores.

#### **4.2 Enfoque de Investigación**

El enfoque de investigación que se utilizó para este proceso fue descriptivo, se requirió conocer mediante las variables de investigación las situaciones que afectaban la satisfacción laboral de los colaboradores. Los resultados de las encuestas y entrevistas de salida se evidenciaron de manera cuantitativa y cualitativa.

##### **4.2.1 Método Cuantitativo**

Mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de Dires se logró obtener información, que posteriormente esta; permitió realizar cuadros estadísticos para poder determinar factores que afecten la satisfacción laboral de los trabajadores de la compañía en mención. Dichos datos fueron importantes en la

propuesta de un plan de acción. Como este trabajo se quiere que sea implementado en Dires, el instrumento de recolección de datos es la encuesta, la misma que fue elaborada por la empresa Difare, el área encargada fue el subsistema de Gestión Social, que pertenece al departamento de Talento Humano. Partiendo de este instrumento se puede evidenciar que esta encuesta consta de 2 dimensiones; la primera se denomina Planeación Estratégica y Administración del Talento Humano, la cual se divide en cinco premisas, que se detallan a continuación:

1. Organización y Estrategia
2. Sistema de Evaluación y Desempeño
3. Oportunidades de Desarrollo
4. Remuneración
5. Áreas de Recursos Humanos

La segunda dimensión se denomina Clima Organizacional, la cual se divide en cinco premisas y se detallan a continuación:

1. Gerencia y Liderazgo
2. Comunicación
3. Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo
4. Trabajo en Equipo
5. Permanencia en la Organización

#### **4.2.2 Método Cualitativo**

Mediante las entrevistas de salida efectuadas a excolaboradores se logró recopilar información acerca de factores que afectaban la satisfacción laboral, la misma que constaba de cinco dimensiones:

1. Salarios
2. Desarrollo personal; la cual consta de dos dimensiones:
  - a. Falta de Reconocimiento a su Labor
  - b. Falta de Oportunidad de Desarrollo Profesional.
3. Horarios
4. Ambiente Laboral, de la cual se detallan seis premisas:
  - a. Ambiente físico de trabajo
  - b. Problemas con el Jefe inmediato
  - c. Desmotivación
  - d. Stress
  - e. Incumplimiento de lo ofrecido
  - f. Otra propuesta laboral
5. Personales, la cual tiene dos premisas a considerar:
  - a. Negocio Propio
  - b. Problemas Personales o Enfermedad.

### 4.3 Operacionalización de Variables

**Tabla No. 4**  
**Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo general:</b> Evaluar la incidencia del índice de satisfacción laboral en la rotación de los colaboradores de la empresa DIRES, a través de un trabajo de campo, para diseñar un plan de acción			
<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Identificar el índice de satisfacción laboral de la empresa, a través de una encuesta a los trabajadores, para relacionar con las encuestas de salida y determinar posibles factores de deserción de colaboradores	Índice de satisfacción laboral	Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional	Encuestas
Establecer el nivel de rotación que tiene la organización a través de revisión de información de la base del sistema, para determinar el porcentaje de deserción por periodos de tiempo y realizar una proyección de cierre de año 2013	Nivel de rotación	Índice de rotación	Información del sistema
Determinar las estrategias del Plan de acción, a través del estudio de resultados de encuesta de clima organizacional y entrevistas de salida, para disminuir la rotación de los colaboradores de la empresa Dire	Plan de acción	Análisis de resultados de encuesta y rotación para determinar propuesta de plan de acción	Porcentaje de rotación  Índice de satisfacción laboral

**Fuente:** Información de Proyecto en la Empresa Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

## **4.4 Estudio de Gabinete**

### **4.4.1 Fuentes primarias**

Encuestas aplicadas a los departamentos de Dires:

- ✓ Administración
- ✓ Control de Calidad
- ✓ Datawarehouse
- ✓ Desarrollo
- ✓ Implementación
- ✓ Programación
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Servicio de Soporte
- ✓ Servicios

Documentos proporcionados por la organización:

- Organigrama de la empresa
- Bases de la nómina del personal de Dires
- Formato de entrevista de salida
- Formato de encuesta de clima organizacional
- Base del personal que sale de la empresa

### **4.4.2 Fuentes Secundarias**

Se investigó en libros, revistas e internet: se utilizó bibliografía que permita argumentar la información correspondiente a encuestas de clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en las organizaciones.

#### **4.5 Grupo Objetivo**

Se le aplicó las encuestas de clima organizacional a 86 colaboradores de la empresa Dires S.A., durante este proceso participaron todos los departamentos, en las diferentes provincias del Ecuador. Parte importante de este proceso, incluyó el índice de rotación de la compañía, información que se obtuvo del sistema, pero para obtener información adicional de satisfacción laboral fue indispensable entrevistar a 56 colaboradores que salieron de la empresa durante los años 2011 a 2013 sea esto por renuncia voluntaria o desahucio solicitado por el trabajador.

#### **4.6 Formato de Encuesta**

Para la realización de este proyecto, fue indispensable trabajar con una encuesta de clima organización que ya cuenta Difare, el área de Gestión Social es la encargada de la aplicación de las encuestas; en el caso de la empresa Dires fue la persona responsable de la gestión de Talento Humano en dicha compañía. A los colaboradores que se encuentran laborando en Guayaquil, se les aplicó personalmente, mientras que los que se encuentran en las diferentes provincias, se les envió por correo para que puedan ejecutar la encuesta. **(Ver anexo 4)**

#### **4.7 Aplicación de Encuesta**

La encuesta fue aplicada a todo el personal de Dires con el objetivo de poder obtener información relevante de la satisfacción de los colaboradores de la compañía. La distribución de equipos se efectuó por departamentos, a los mismos que se los convocaba a reuniones en una sala y se les aplicaba las pruebas, existió otro equipo que se les envió a sus correos el formato por encontrarse en otras provincias, recordemos que Dires tiene colaboradores a nivel nacional (personal de soporte).

Las dimensiones a considerar en las encuestas fueron las siguientes:

1. Planeación Estratégica y Administración del Talento Humano, la cual se divide en cinco premisas, que se detallan a continuación:
  - a. Organización y Estrategia
  - b. Sistema de Evaluación y Desempeño
  - c. Oportunidades de Desarrollo
  - d. Remuneración
  - e. Áreas de Recursos Humanos
2. Clima Organizacional, la cual se divide en cinco premisas y se detallan a continuación:
  - a. Gerencia y Liderazgo
  - b. Comunicación
  - c. Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo
  - d. Trabajo en Equipo
  - e. Permanencia en la Organización

#### **4.8 Análisis de Resultados de Encuesta**

Para poder efectuar una propuesta de un plan de acción fue indispensable analizar los resultados de las encuestas por las dos dimensiones y premisas que constaba. Se detallan los resultados a continuación:

## 4.8.1 Planificación Estratégica y Administración de Talento Humano

### 4.8.1.1 Organización y Estrategia

#### 4.8.1.1.1 Conocimiento de la Estrategia de la Organización

Gráfico No. 1



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada el 87% de los colaboradores de la empresa manifiesta conocer la estrategia de la organización, mientras que un 13% indica tener desconocimiento del mismo.

#### 4.8.1.1.2 Conocimiento de la Misión, Visión Valores Organizacionales

Gráfico No. 2



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 93% de los colaboradores de Dires S.A. indican que tiene conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales, mientras que el 7% de los encuestados indica tener desconocimiento.

### 4.8.1.1.3 Compromiso con la Misión, Visión y Valores Organizacionales

Gráfico No. 3



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Según encuesta realizada el 93% del personal manifiesta sentirse comprometido con la misión, visión y valores organizacionales, caso contrario al 7% del personal encuestado de Dires que indica no sentirse comprometido con lo antepuesto.

#### 4.8.1.1.4 Para mí, la imagen de la organización es positiva

Gráfico No. 4



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta, el 93% de los colaboradores encuestados considera tener una imagen positiva de la organización, mientras que el 7% del total de encuestados indica no tener una imagen positiva de la compañía en mención.

#### 4.8.1.1.5 Los clientes tienen una imagen positiva de la organización

Gráfico No. 5



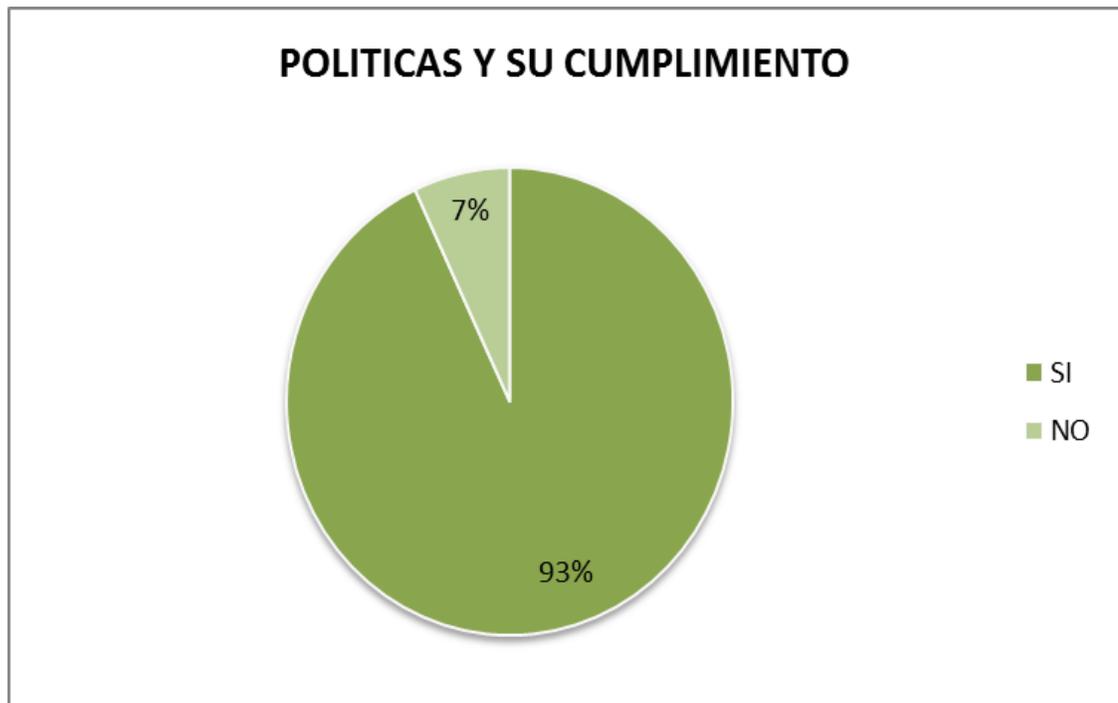
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% de ellos expone que los clientes tienen una imagen positiva de la organización.

#### 4.8.1.1.6 Esta organización se rige por políticas y las cumple

Gráfico No. 6



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la población encuestada de la empresa Dires, el 93% de sus colaboradores indica que la organización se rige por políticas y las cumple, mientras que el 7% del total encuestado manifiesta lo contrario a lo antes expuesto.

#### 4.8.1.1.7 La empresa es organizada, de manera que puedo trabajar productiva y eficientemente

Gráfico No. 7



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal de Dires encuestado el 93% de ellos indica que la empresa es organizada lo cual les permite realizar un trabajo de manera productiva y eficientemente, mientras que el 7% de ellos manifiesta lo contrario a lo antes mencionado.

#### 4.8.1.1.8 Conozco los valores de esta organización y los aplico en mi trabajo

Gráfico No. 8



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el el 93% de los colaboradores encuestados indica que conoce los valores de la empresa y los puede reflejar en su trabajo, mientras que el 7% de ellos indica desconocimiento de los valores.

#### 4.8.1.1.9 Estoy orgulloso/a de pertenecer a esta organización

Gráfico No. 9



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De las personas encuestadas de la empresa Dires el 100% de ellos indica sentirse orgulloso de pertenecer a la compañía.

#### 4.8.1.1.10 El nivel Gerencial sabe a dónde quiere llevar a la organización

Gráfico No. 10



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

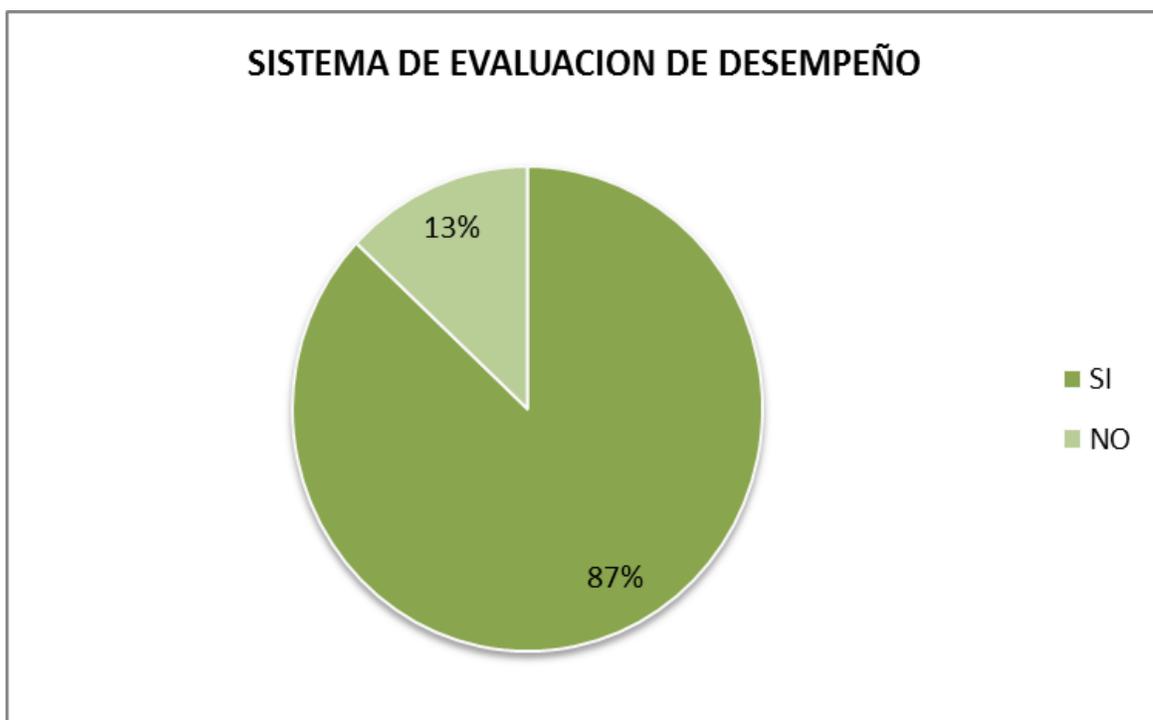
**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires, el 100% de los colaboradores indica que el nivel gerencial tiene conocimiento de hacia dónde quiere llevar a la organización antes mencionada.

#### 4.8.1.2 Sistema de Evaluación y Desempeño

##### 4.8.1.2.1 Comprendo claramente el sistema de evaluación de desempeño de la organización

Gráfico No. 11



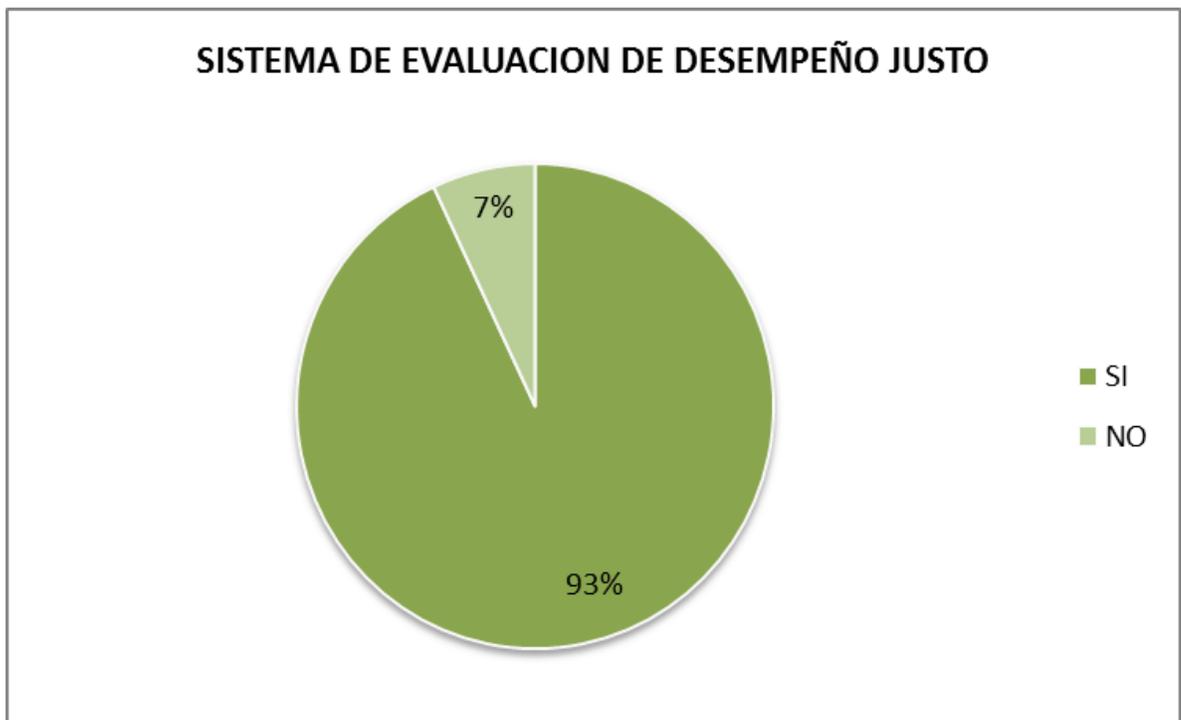
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 87% de ellos menciona comprender claramente el sistema de evaluación del desempeño de la organización, mientras que el 13% de los encuestados indica no estar claro en el sistema de evaluación de la empresa.

#### 4.8.1.2.2 El sistema de evaluación de desempeño de la organización es justo y útil

Gráfico No. 12



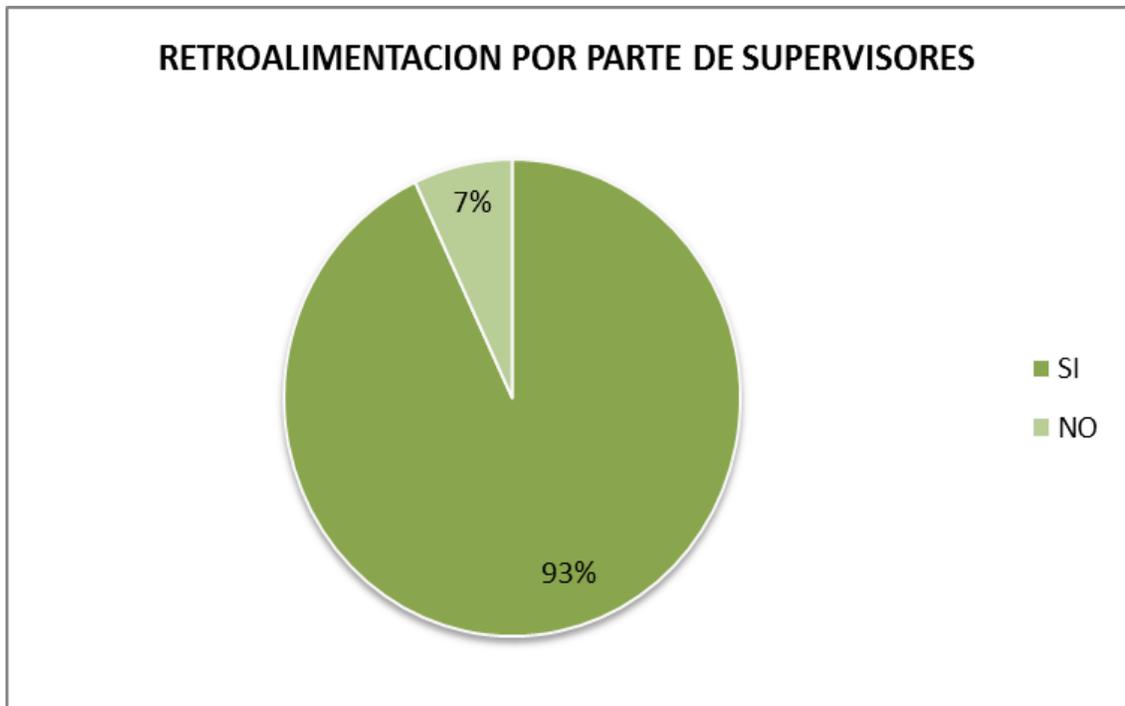
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% de ellos considera que el sistema de evaluación del desempeño de la organización es justo y útil, mientras que el 7% de los encuestados no considera justo y útil el sistema de evaluación.

#### 4.8.1.2.3 Mi supervisor me proporciona retroalimentación constante sobre mi desempeño

Gráfico No. 13



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 93% de los colaboradores encuestados considera que su supervisor les proporciona retroalimentación constante sobre el desempeño de cada uno, mientras que una minoría con el 7% manifiesta que no tiene retroalimentación contante por parte de sus supervisores.

#### 4.8.1.2.4 Vale la pena hacer esfuerzos adicionales, porque son reconocidos

Gráfico No. 14



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 73% de ellos considera que vale la pena hacer esfuerzos adicionales, porque son reconocidos, mientras que el 27% de los encuestados contradice la premisa, pues no consideran hacer esfuerzos adicionales porque no son reconocidos.

**4.8.1.2.5 El programa de ascenso de la empresa depende del desempeño de cada empleado y no de preferencias y favoritismo**

**Gráfico No. 15**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% de ellos considera que el programa de ascensos de la empresa depende del desempeño de cada empleado y no de preferencias o favoritismo, mientras que el 7% restante de los encuestados consideran que los ascensos se dan por preferencias o favoritismo.

**4.8.1.2.6 Se felicita y reconoce publica y personalmente el trabajo bien hecho y los logros alcanzados**

**Gráfico No. 16**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

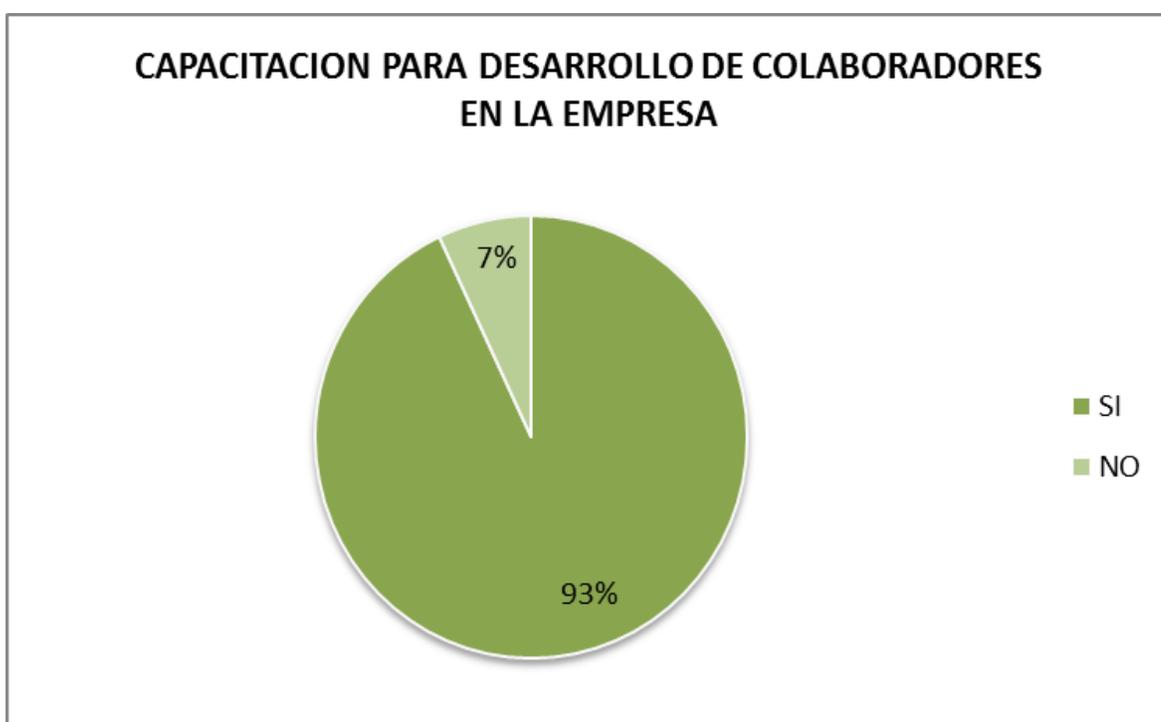
**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 100% de los colaboradores encuestados manifiesta que en esta organización se felicita y reconoce pública y personalmente el trabajo bien hecho y los logros alcanzados.

### 4.8.1.3 Oportunidad de Desarrollo

#### 4.8.1.3.1 La organización nos prepara para poder acceder a cargos de mayor responsabilidad

Gráfico No. 17



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% de ellos considera que la organización los prepara para poder ascender a cargos de mayor responsabilidad, mientras que una minoría del 7% manifiesta que la compañía no los prepara para poder ascender a cargos mayores.

**4.8.1.3.2 Pienso que la organización está comprometida con la capacitación y desarrollo de su personal**

**Gráfico No. 18**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires, el 100% de ellos piensa que la organización está comprometida con la capacitación y desarrollo de su personal.

#### 4.8.1.3.3 La organización promueve a su personal interno en lugar de contratar de afuera

Gráfico No. 19



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 93% del personal piensa que la organización promueve a su personal interno en lugar de contratar personal de externo, mientras que un 7%; considerado minoría de encuestados manifiesta lo contrario a lo antes expuesto.

#### 4.8.1.3.4 El desarrollo de mi carrera en esta organización ha cumplido con mis expectativas

Gráfico No. 20



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 93% del total de encuestados considera que el desarrollo de su carrera en la compañía ha cumplido con las expectativas que tenían, mientras que el 7% restante del personal manifiesta lo contrario a lo que dice la premisa.

**4.8.1.3.5 Pienso que tengo una buena oportunidad de progresar en mi carrera en esta organización**

**Gráfico No. 21**



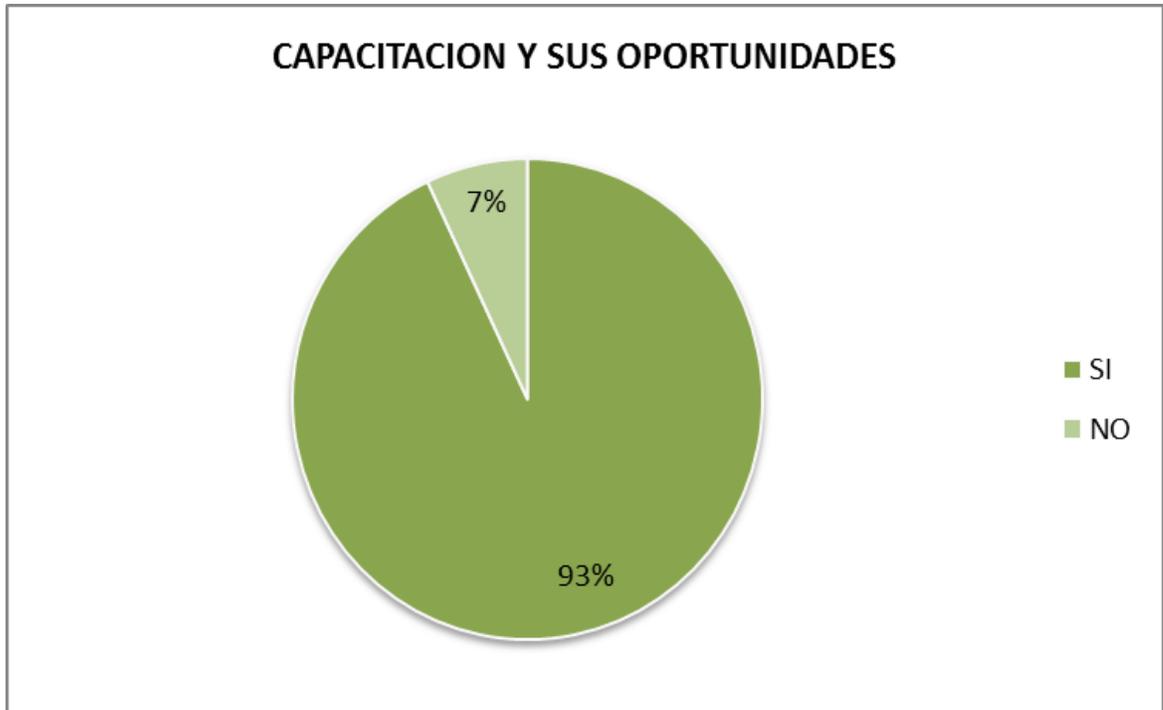
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 93% de su personal encuestado piensa que tienen una buena oportunidad de progresar con su carrera en dicha empresa, mientras que el 7% de los colaboradores considera no tener una oportunidad de desarrollo profesional.

#### 4.8.1.3.6 La capacitación que recibo me permite ser más competitivo

Gráfico No. 22



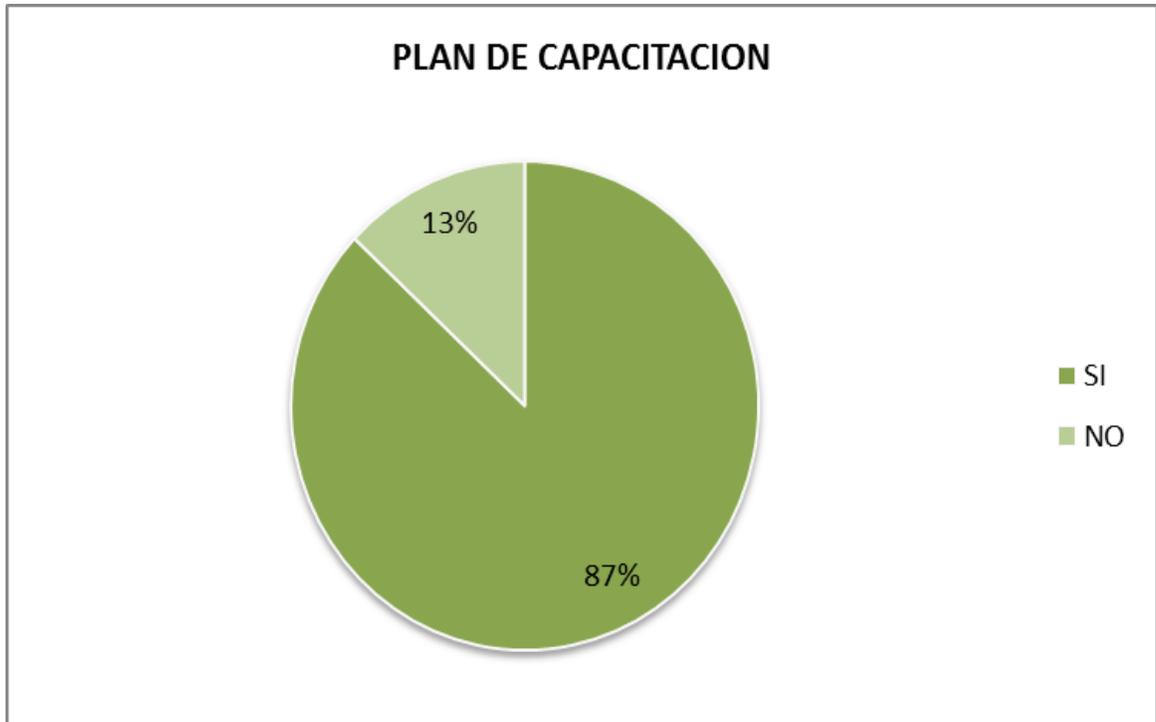
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% considera que la capacitación que reciben les permite ser más competitivos, mientras que una minoría del 7% de total de personal encuestado considera que la capacitación no les permite ser más competitivos.

#### 4.8.1.3.7 Tengo claro qué capacitación tendré durante el año

Gráfico No. 23



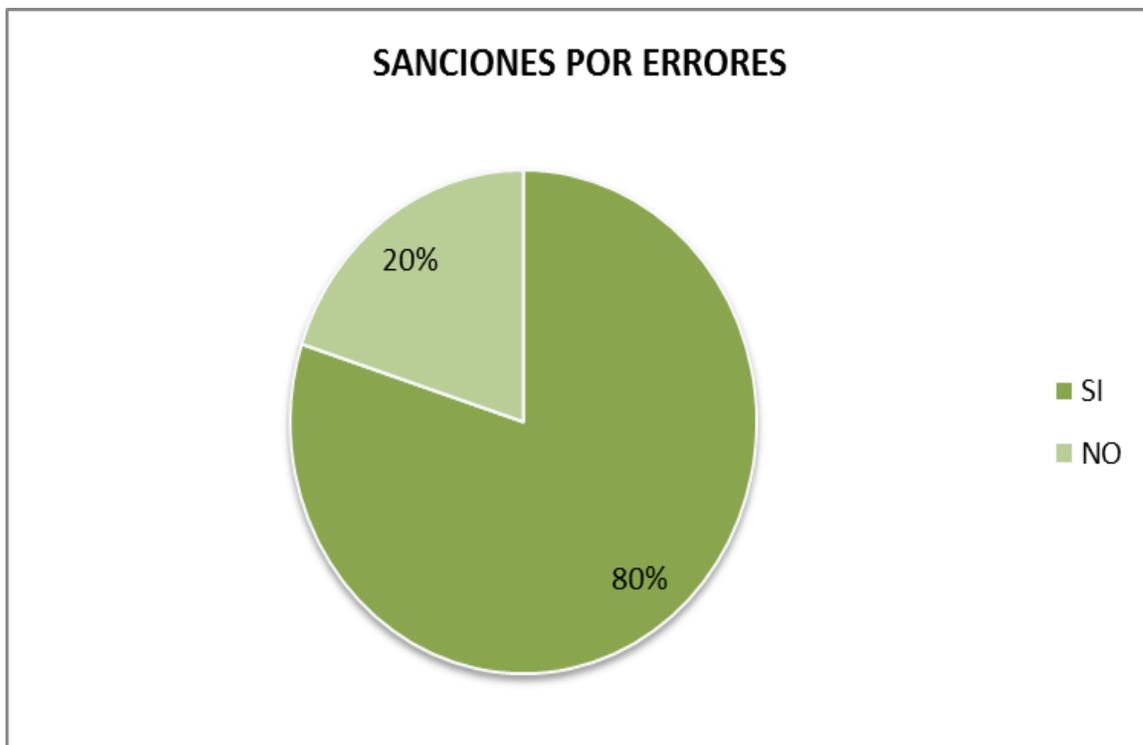
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De las encuestas realizadas al personal de Dires, el 87% de ellos manifiesta que tiene claro las capacitaciones que recibirán durante el año, mientras que el 13% comenta desconocer el plan de capacitación anual.

#### 4.8.1.3.8 Cuando la gente comete errores más que sancionarle se estimula a aprender de ellos

Gráfico No. 24



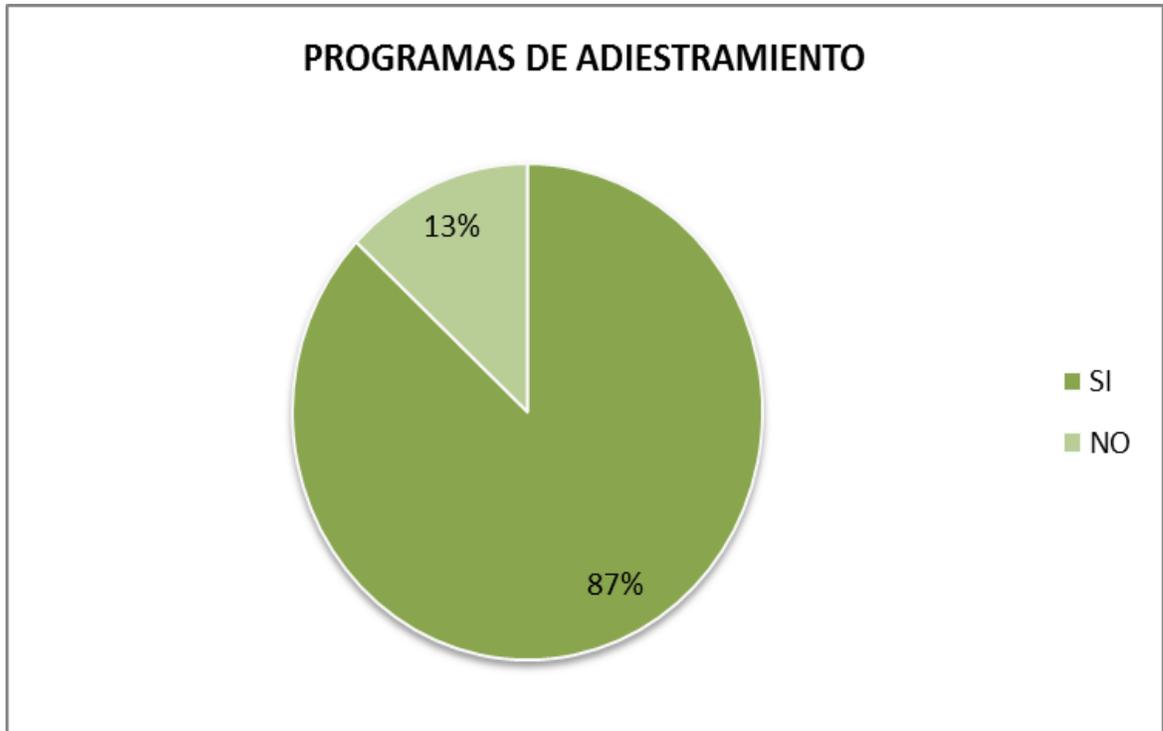
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de Dires, el 80% de los colaboradores manifiesta que cuando la gente comete errores más que sancionarlos se os estimula a aprender de ellos, mientras que el 20% de los encuestados considera que se sanciona los errores.

#### 4.8.1.3.9 Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento

Gráfico No. 25



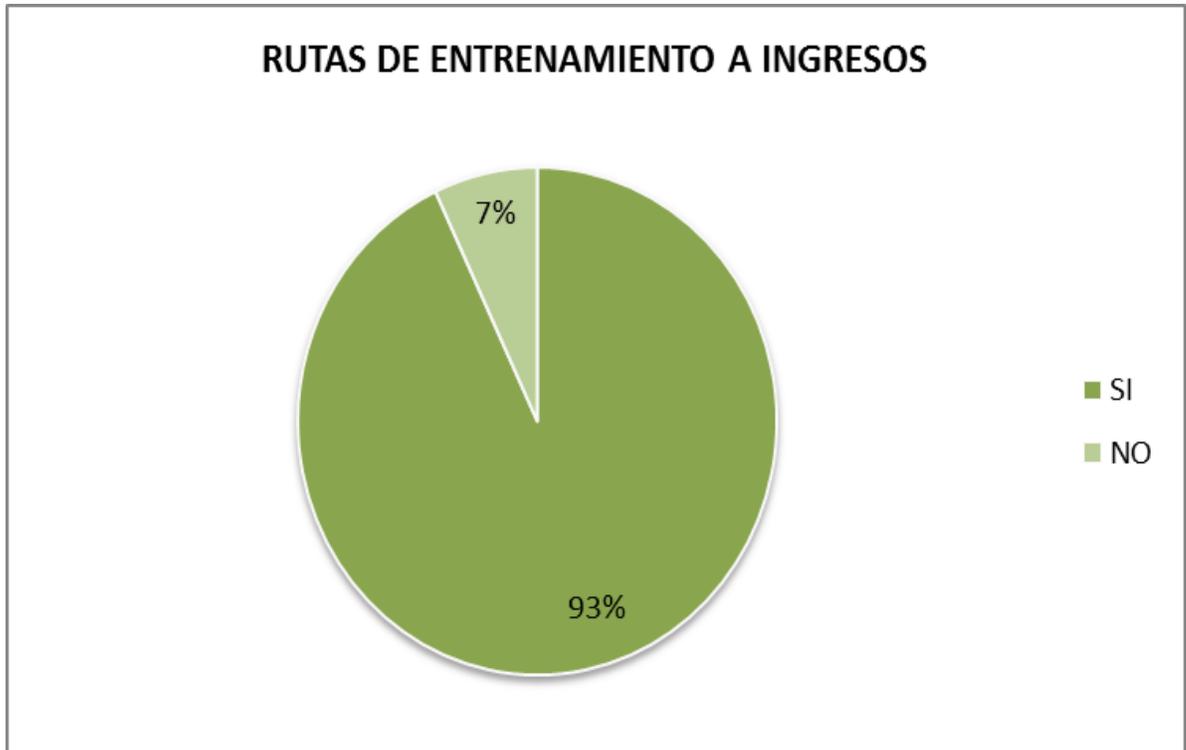
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 87% del personal considera que los supervisores los alientan a participar en programas de adiestramiento, mientras que el 13% restante de encuestados comenta que no existe motivación por parte de los supervisores.

#### 4.8.1.3.10 Al personal recién contratado se le capacita antes de hacer su trabajo

Gráfico No. 26



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

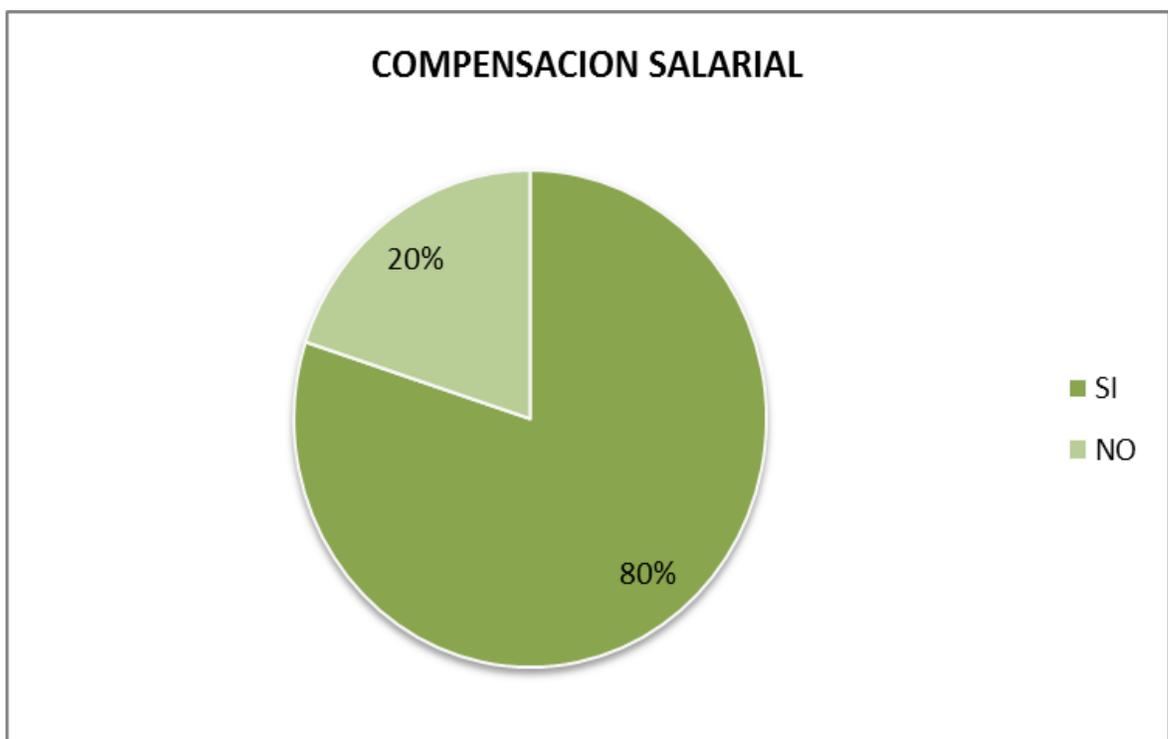
**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 93% del personal encuestado reconoce que al personal recién contratado se le capacita antes de empezar a trabajar, mientras que la minoría de encuestados con un 7% menciona que no se capacita al nuevo personal.

#### 4.8.1.4 Salarios

##### 4.8.1.4.1 Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencias

Gráfico No. 27



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires, el 80% de sus colaboradores encuestados cree recibir una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia, mientras que el 20% del personal no está de acuerdo con su esquema salarial.

**4.8.1.4.2 Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc)**

**Gráfico No. 28**



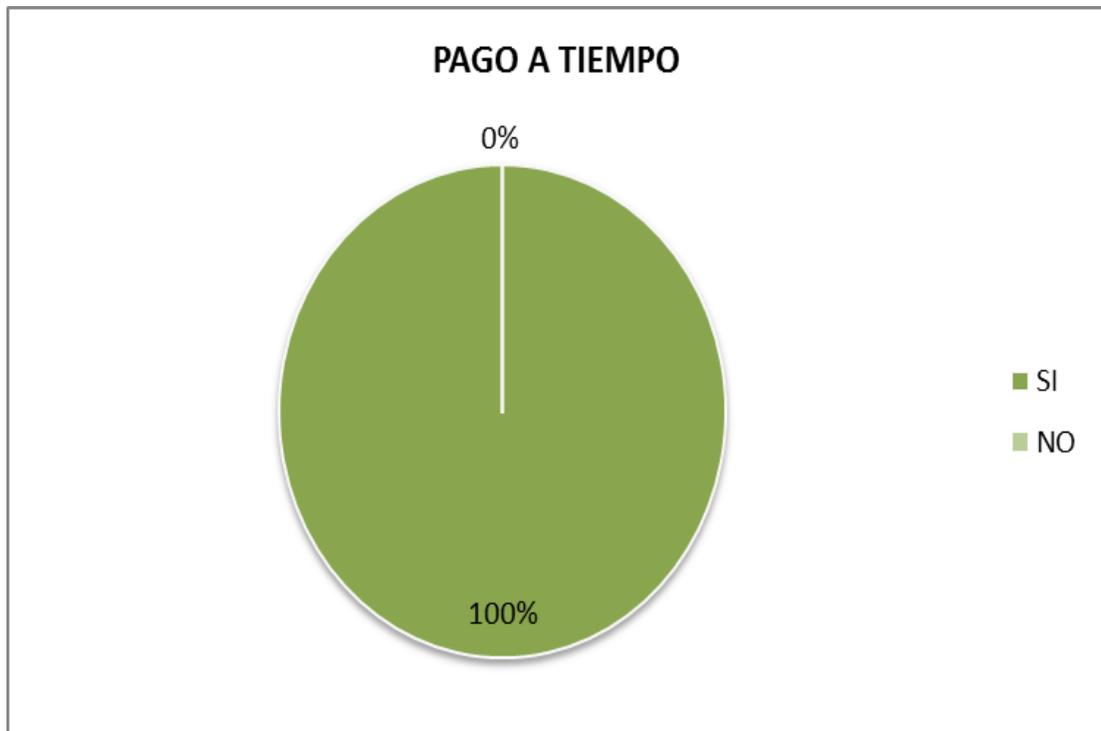
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires, el 100% del personal está satisfecho con los beneficios propios de la empresa, como seguro, retiro, vacaciones, etc.

#### 4.8.1.4.3 Recibo mi pago a tiempo

Gráfico No. 29



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires, el 100% de sus colaboradores manifiesta que recibe a tiempo el pago de su sueldo.

#### 4.8.1.4.4 Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa

Gráfico No. 30



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

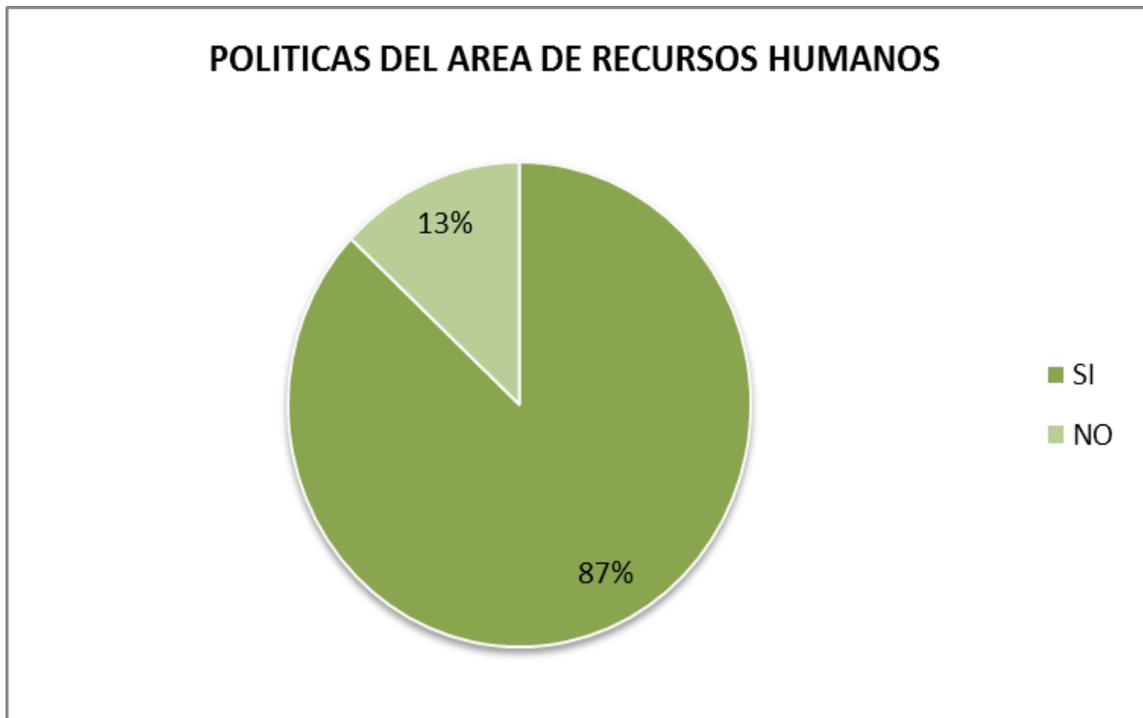
**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de dicho personal considera que los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa en la compañía.

#### 4.8.1.5 Áreas de Recursos Humanos

##### 4.8.1.5.1 El área de Recursos Humanos genera y aplica políticas adecuadas para la gestión del recurso humano

Gráfico No. 31



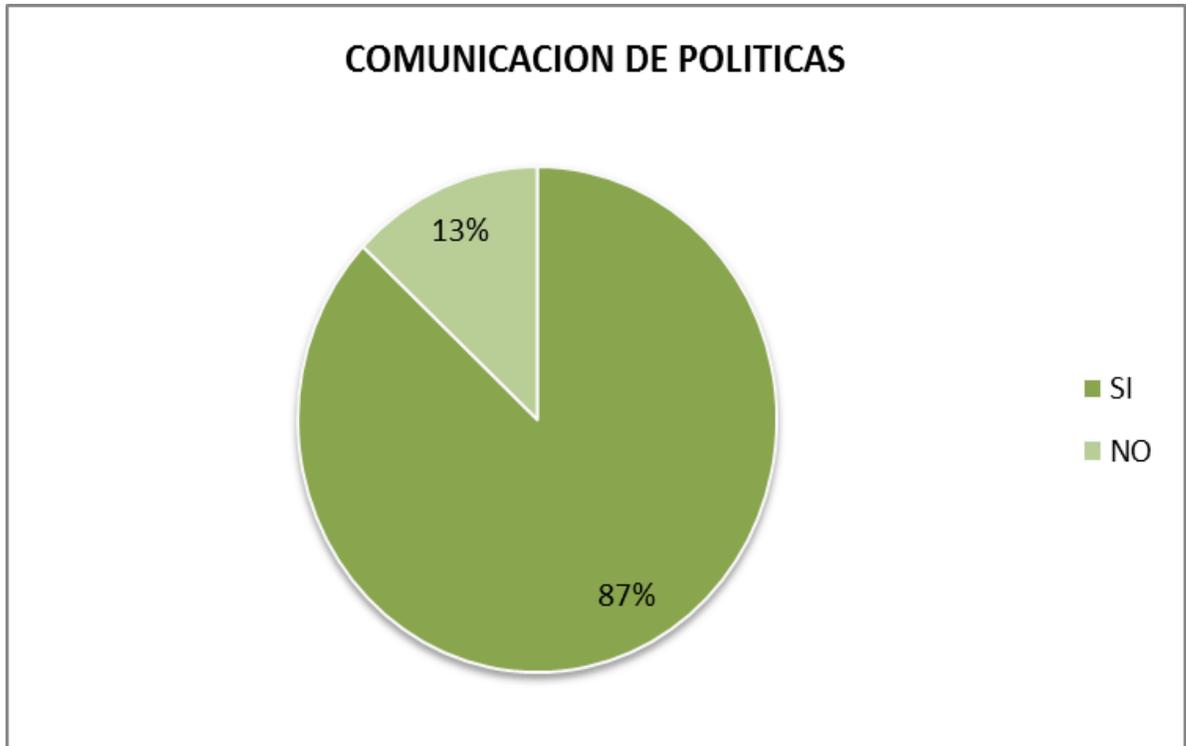
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 87% de su personal considera que el área de Recursos Humanos genera y aplica políticas adecuadas para la gestión del recurso humano, mientras que una minoría con el 13% manifiesta que en esta área no se generan políticas.

#### 4.8.1.5.2 El área de Recursos Humanos comunica adecuadamente las políticas de personal

Gráfico No. 32



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 87% del personal de Dires S.A., consideran que el área de Recursos Humanos comunica adecuadamente las políticas de personal, mientras que el 13% restante de encuestados cree que el área de Recursos Humanos no comunica adecuadamente las políticas.

**4.8.1.5.3 El área de Recursos Humanos está orientado al servicio al cliente interno y realiza una buena gestión**

**Gráfico No. 33**



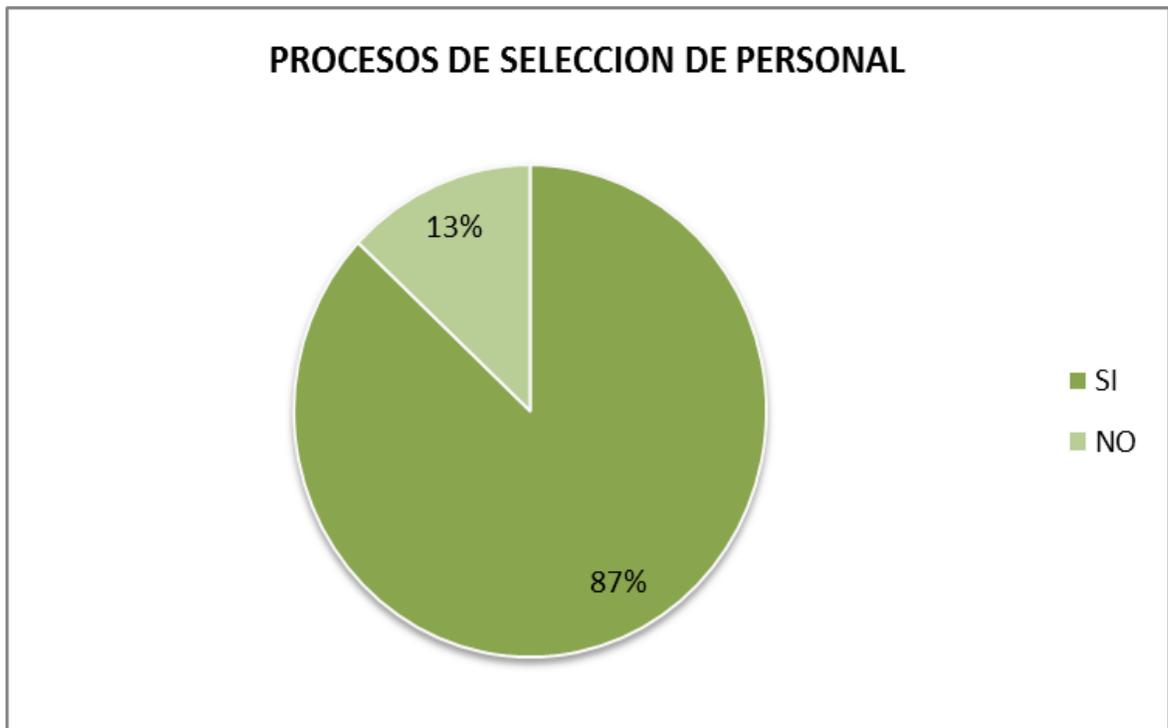
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 87% del personal de esta compañía manifiesta que el área de Recursos Humanos está orientada al servicio al cliente interno y realiza una buena gestión, mientras que el 13% de colaboradores contradice lo antes expuesto.

**4.8.1.5.4 El área de Recursos Humanos tiene procesos adecuados para la selección, contratación e inducción de personal**

**Gráfico No. 34**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 87% de su personal encuestado manifiesta que el área de Recursos Humanos tiene procesos adecuados para la selección, contratación e inducción de personal, mientras que el 13% restante del personal encuestado considera que no se tienen procesos adecuados para la selección de personal e inducción.

## 4.8.2 Clima Organizacional

### 4.8.2.1 Gerencia y Liderazgo

#### 4.8.2.1.1 Tengo confianza y credibilidad en las decisiones que toma el nivel gerencial

Gráfico No. 35



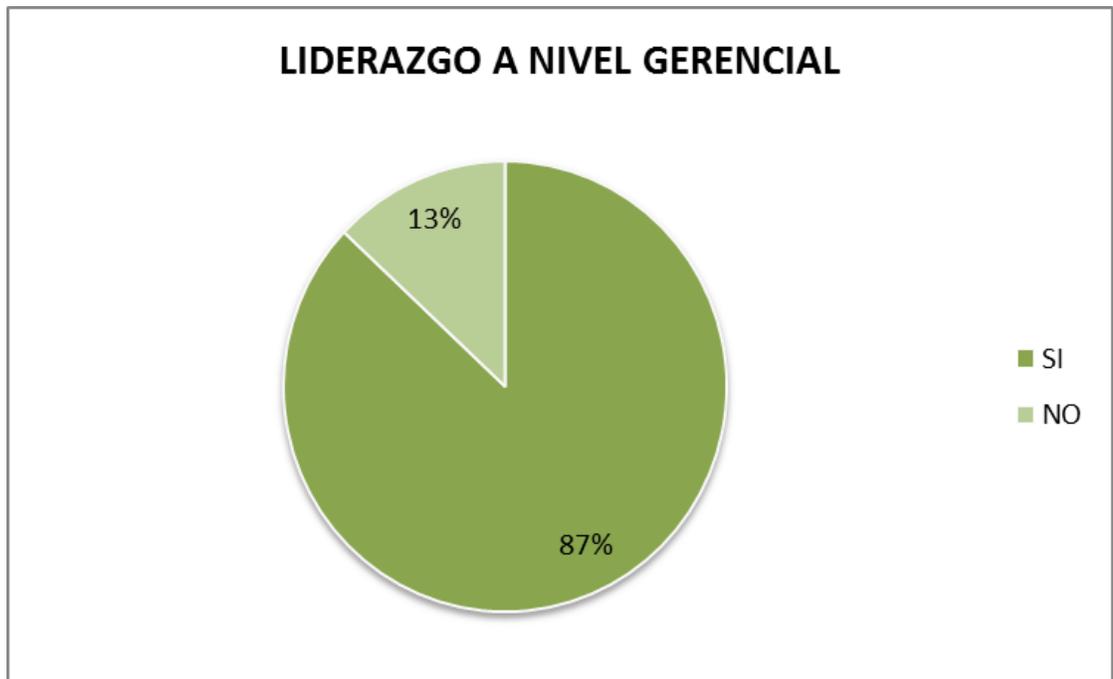
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado el 100% de los colaboradores de la empresa Dires manifiesta que tiene confianza y credibilidad en las decisiones que se toman a nivel gerencial en la compañía.

#### 4.8.2.1.2 El nivel Gerencial lidera con el ejemplo

Gráfico No. 36



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 87% de ellos considera que el nivel gerencial lidera con el ejemplo, mientras que el 13% del total de los encuestados indica lo contrario a lo indicado en la premisa.

#### 4.8.2.1.3 A nivel Gerencial hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores

Gráfico No. 37



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 87% de ellos manifiesta que a nivel gerencial hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores, mientras que el 13% de los encuestados indican que los líderes no comprometen a sus colaboradores.

#### 4.8.2.1.4 Mi supervisor está capacitado para dirigir y supervisar mi trabajo

Gráfico No. 38



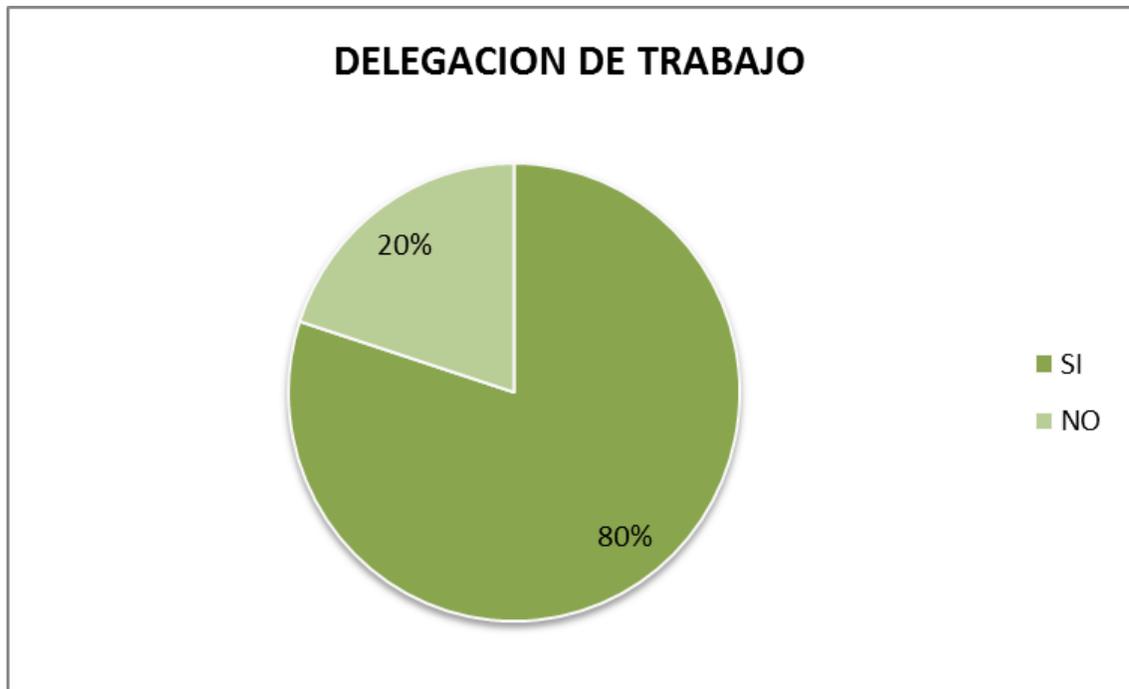
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 87% de ellos manifiesta que su supervisor está capacitado para dirigir y supervisar el trabajo, mientras que el 13% del total de encuestados indica que los supervisores no están capacitados para dirigir.

#### 4.8.2.1.5 Mi supervisor me delega lo suficiente para poder realizar mi trabajo

Gráfico No. 39



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 80% de los colaboradores encuestados manifiesta que su supervisor le delega lo suficiente para poder realizar su trabajo, mientras que el 20% indica que su supervisor no delega lo suficiente para poder realizar la gestión.

#### 4.8.2.1.6 Mi supervisor está capacitado para desempeñar ese cargo

Gráfico No. 40



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 87% de ellos indica que su supervisor está capacitado para desempeñar el cargo, mientras que un 13% del total de encuestados no está de acuerdo en que su supervisor esté capacitado para dicho cargo.

#### 4.8.2.1.7 Mi supervisor me estimula a a aportar nuevas iniciativas e ideas

Gráfico No. 41



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 80% considera que su supervisor lo estimula a aportar con nuevas iniciativas e ideas, mientras que el 20% del total de encuestados indica que no tiene esta oportunidad por parte de sus supervisores.

#### 4.8.2.1.8 Mi trabajo es apreciado por mi supervisor

Gráfico No. 42



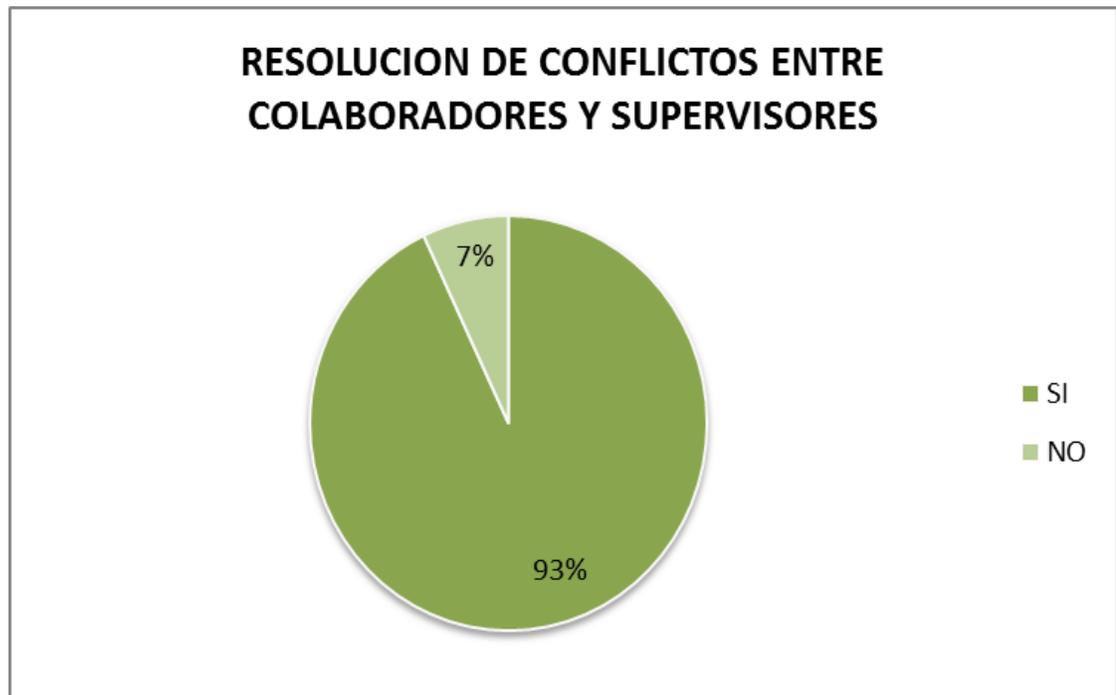
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 80% del personal indica que su trabajo es apreciado por su supervisor, mientras que el 20% del total de encuestados manifiesta que su trabajo no es apreciado por sus supervisores.

**4.8.2.1.9 Mi supervisor y yo somos capaces de resolver nuestras diferencias y problemas de manera productiva**

**Gráfico No. 43**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 93% de los encuestados reconoce que su supervisor y ellos son capaces de resolver diferencias y problemas de manera productiva, mientras que el 7% del total de encuestados indica lo contrario a lo antes expuesto.

#### 4.8.2.1.10 Mi supervisor se preocupa por mi capacitación y desarrollo

Gráfico No. 44



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 87% del personal indica que su supervisor se preocupa por su capacitación y desarrollo en la empresa, mientras que un 13% de los encuestados contradice lo antes expuesto.

#### 4.8.2.1.11 Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi

Gráfico No. 45



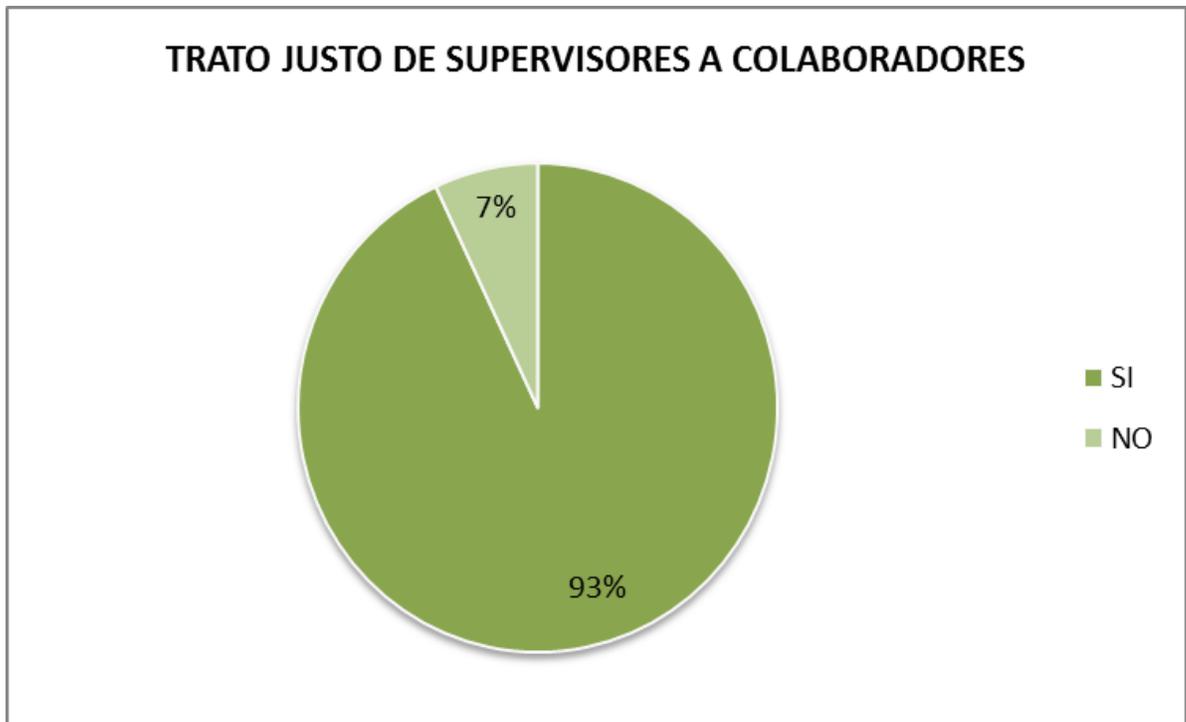
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 87% del total general manifiesta que conoce claramente lo que su supervisor espera de los colaboradores, mientras que el 13% del total de personal encuestado desconoce lo que su supervisor espera de cada colaborador.

#### 4.8.2.1.12 Mi supervisor(a) es justo en el trato con sus supervisados

Gráfico No. 46



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 93% del total manifiesta que su supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados, mientras el 7% de los encuestados no considera un trato justo por parte de los supervisores hacia los supervisados.

#### 4.8.2.1.13 Mi supervisor cumple con los compromisos que asume

Gráfico No. 47



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

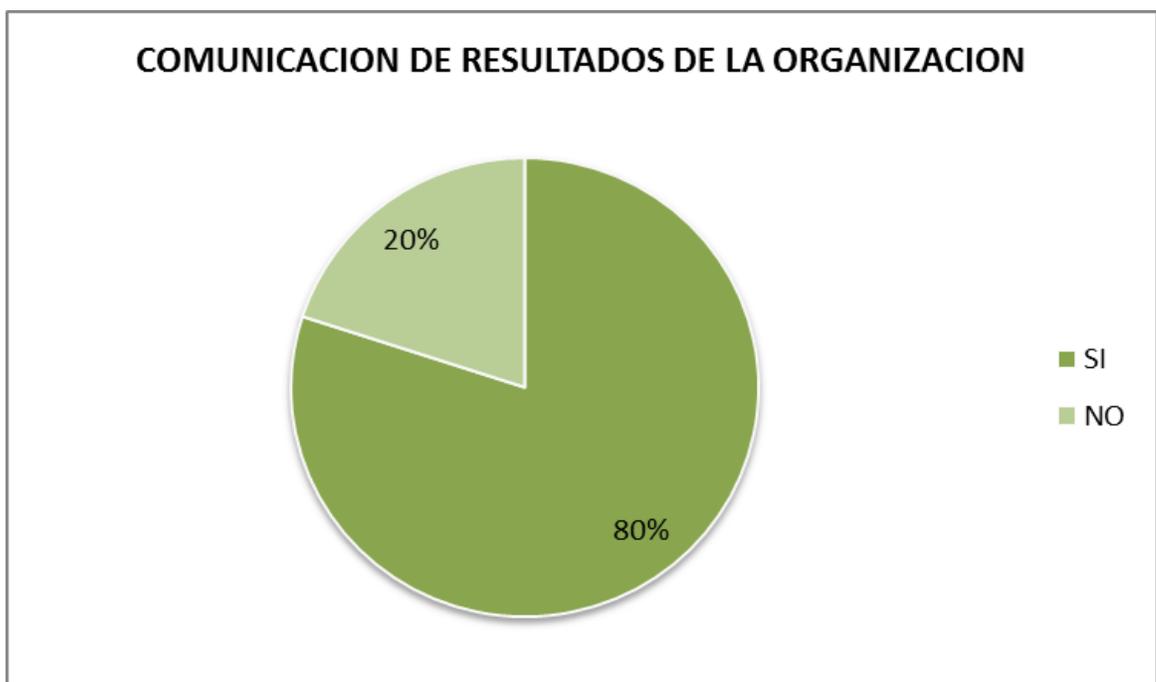
**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 93% de los colaboradores manifiesta que su supervisor cumple con los compromisos que asume, mientras que el del total de encuestados indica lo contrario a lo antes expuesto.

## 4.8.2.2 Comunicación

### 4.8.2.2.1 Se comunica oportunamente los resultados obtenidos por la organización

Gráfico No. 48



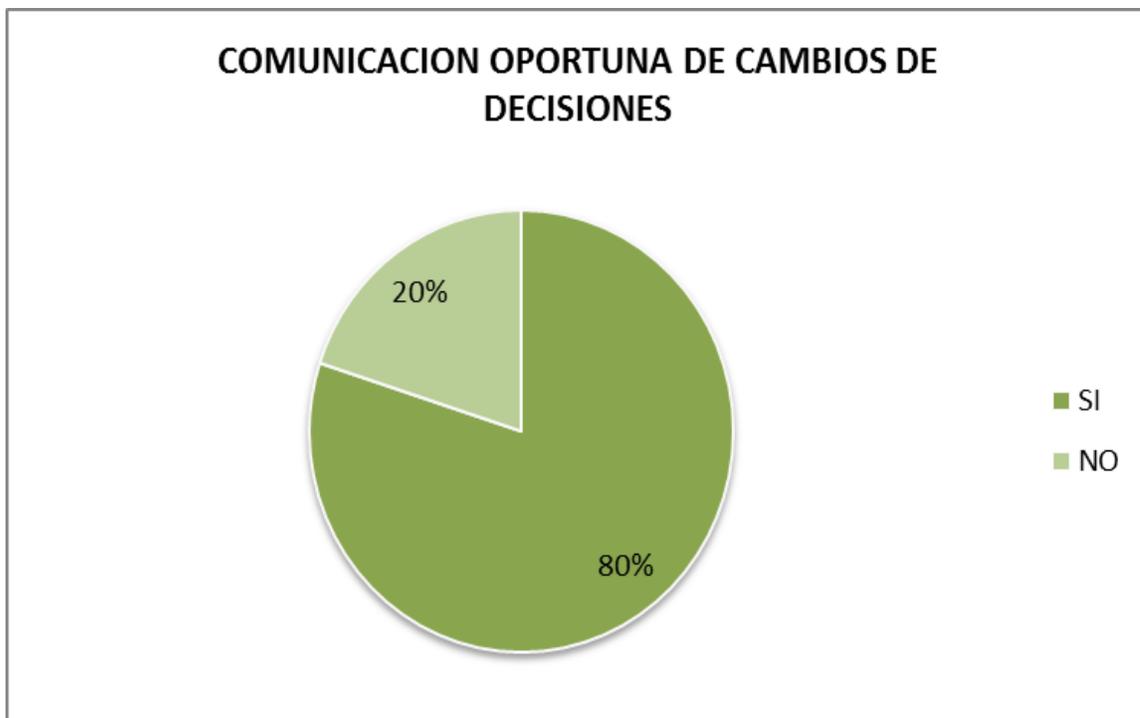
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 80% del personal encuestado manifiesta que se comunican oportunamente los resultados obtenidos en la organización, mientras que el 20% no considera que exista una comunicación oportuna de los resultados de la empresa.

**4.8.2.2.2 Cuando se toman decisiones importantes se comunican de forma clara y oportuna al personal**

**Gráfico No. 49**



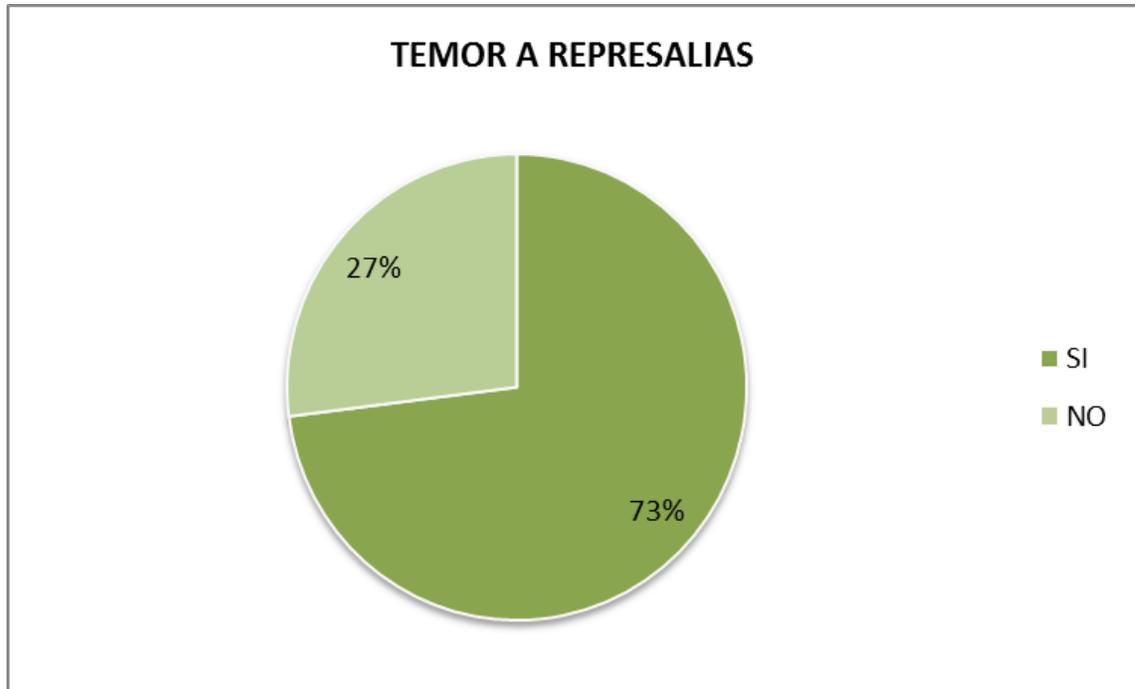
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 80% del personal considera que cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal, mientras que un 20% del total del personal encuestado contradice lo antes mencionado.

#### 4.8.2.2.3 En esta empresa se puede hablar clara y abiertamente sin temor a represalias

Gráfico No. 50



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de Dires el 73% de los colaboradores encuestados manifiesta que se pueden expresar clara y abiertamente sin temor a represalias, mientras que el 27% del total general encuestado siente temor a represalias al expresarse.

#### 4.8.2.2.4 Los rumores No son una fuente de información informal útil para mí

Gráfico No. 51



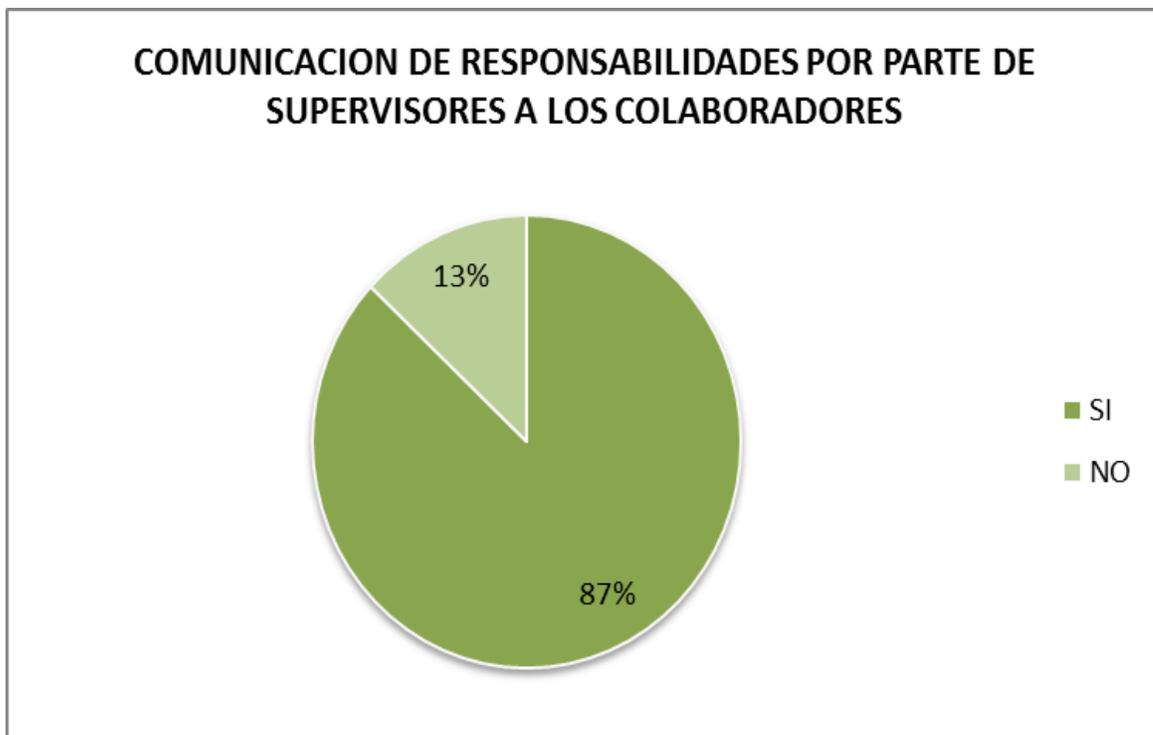
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 67% de los colaboradores considera que los rumores no son una fuente de información útil para ellos, mientras que un 33% del total general encuestado considera a los rumores como fuente de información útil.

**4.8.2.2.5 Mi supervisor me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo**

**Gráfico No. 52**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de Dires, el 87% de los colaboradores cree que su supervisor les comunica con claridad las metas y objetivos que deben lograr en sus trabajos, mientras que el 13% del total de colaboradores encuestados considera que no se comunica con claridad los objetivos.

#### 4.8.2.2.6 La comunicación con mi supervisor inmediato es adecuada

Gráfico No. 53



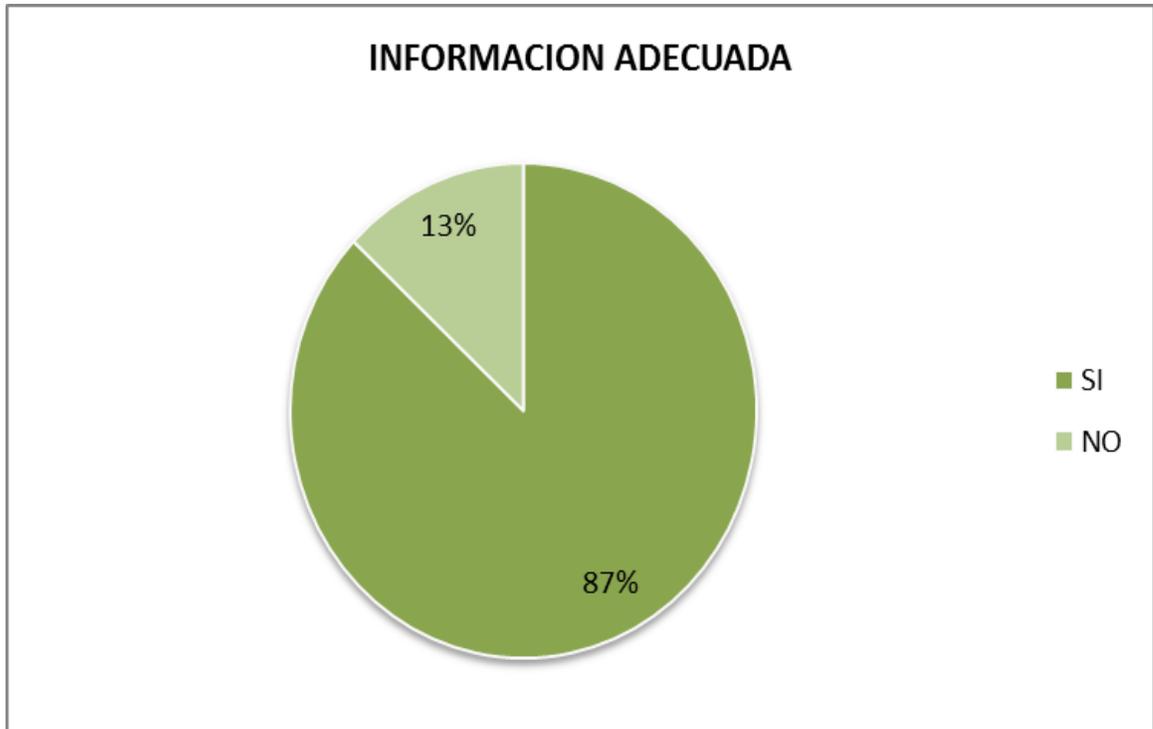
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De las encuestas realizadas al personal de Dires el 87% de los colaboradores considera que la comunicación con sus supervisores es adecuada, mientras que el 13% de los colaboradores encuestados indican no tener una adecuada comunicación con sus supervisores.

#### 4.8.2.2.7 Me proporcionan la información completa que necesito para realizar mi trabajo

Gráfico No. 54



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 87% de los colaboradores manifiesta que se les proporciona información completa indispensable para realizar su trabajo, mientras que el 13% del total de personal encuestado contradice lo antes expuesto.

**4.8.2.2.8 Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta**

**Gráfico No. 55**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires el 80% de los colaboradores indica que recibe o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta, mientras que el 20% del personal encuestado manifiesta no recibir o tener acceso a tiempo a la información.

#### 4.8.2.2.9 Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencia con los demás

Gráfico No. 56



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires el 93% de sus colaboradores indica que son alentados a compartir sus conocimientos y experiencias con los demás, mientras que el 7% de total de encuestados indica que no son alentados para compartir conocimientos y experiencias con sus compañeros.

#### 4.8.2.2.10 La comunicación con mis compañeros es adecuada

Gráfico No. 57



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la población encuestada de la empresa Dires el 93% de los colaboradores consideran que la comunicación con sus compañeros es adecuada, mientras que la minoría de los encuestados con un 7% manifestó no tener una comunicación adecuada con sus compañeros.

### 4.8.2.3 Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo

#### 4.8.2.3.1 Todas las tareas que desempeño me fueron comunicadas desde que inicie con estas funciones

Gráfico No. 58



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires el 87% de ellos manifestaron que todas las tareas que desempeñan fueron comunicadas desde que iniciaron sus funciones, mientras que el 13% de los encuestados indica que no se les comunicó a tiempo sus funciones.

#### 4.8.2.3.2 Mis funciones están claramente definidas

Gráfico No. 59



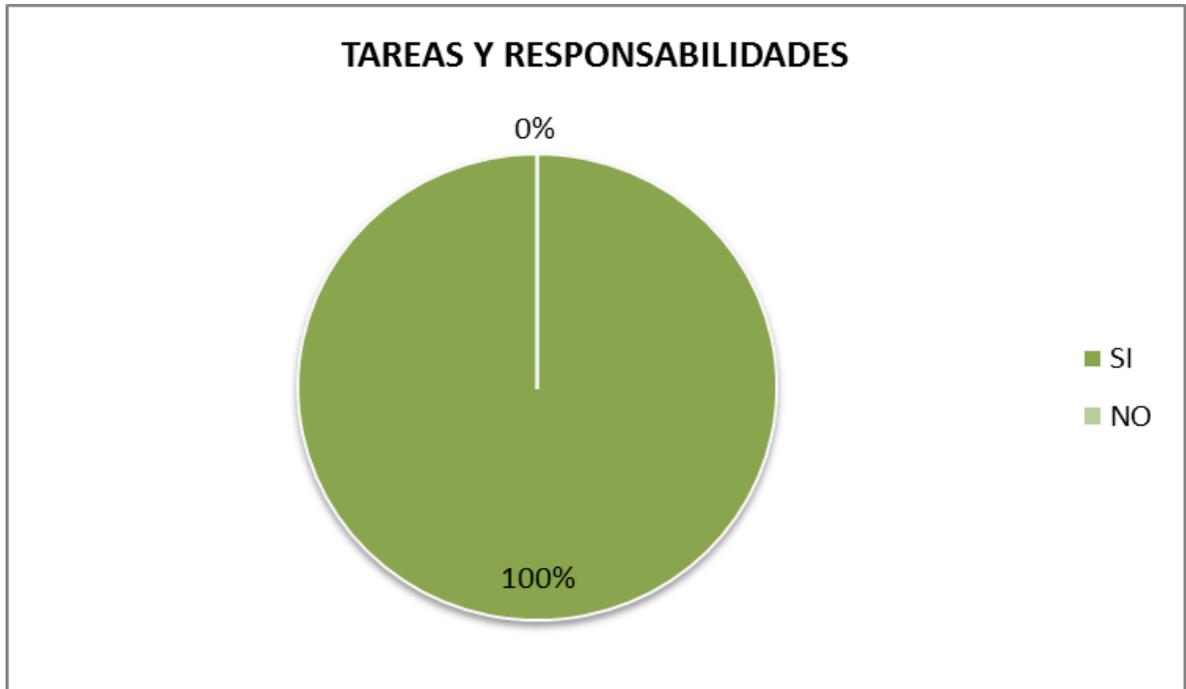
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a la empresa Dires el 100% de los colaboradores considera que sus funciones o responsabilidades están claramente definidas.

#### 4.8.2.3.3 Comprendo las tareas y responsabilidades de mi trabajo

Gráfico No. 60



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la compañía Dires el 100% de la población encuestada manifiesta comprender las tareas y responsabilidades de su trabajo.

#### 4.8.2.3.4 Me agrada mi trabajo y estoy orgulloso/a de realizarlo

Gráfico No. 61



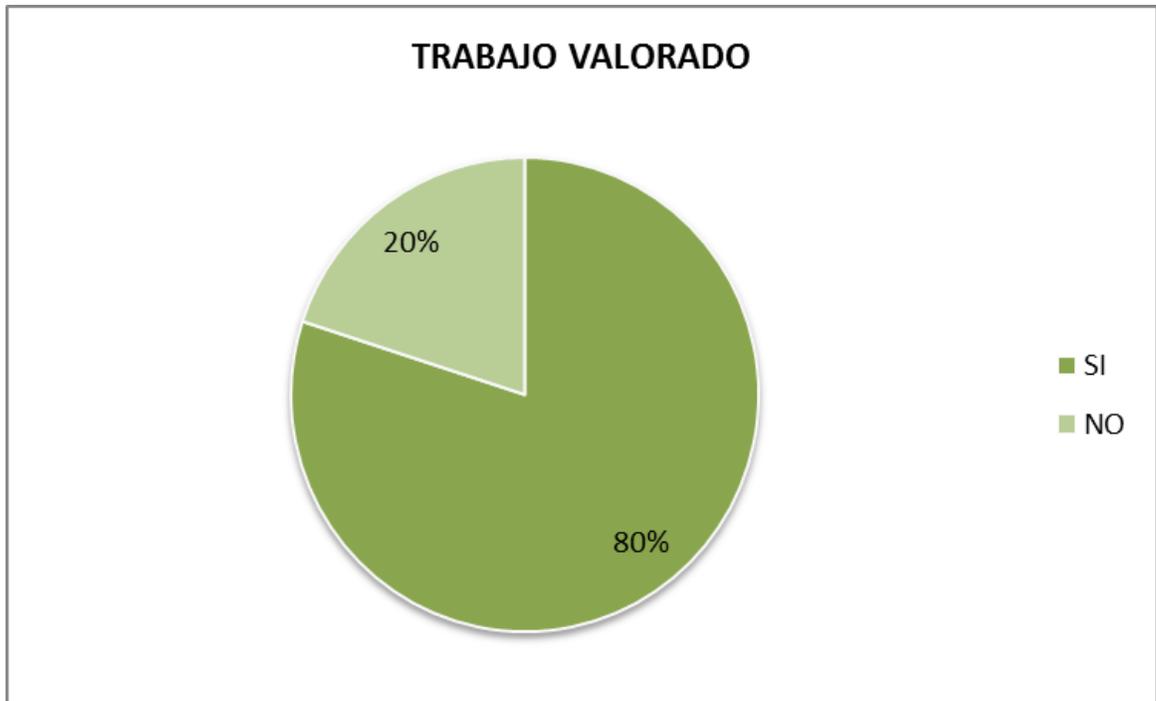
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% de la población encuestada manifiesta que le agrada su trabajo y que están orgullosos de poder realizarlo.

#### 4.8.2.3.5 El aporte de mi trabajo es valorado

Gráfico No. 62



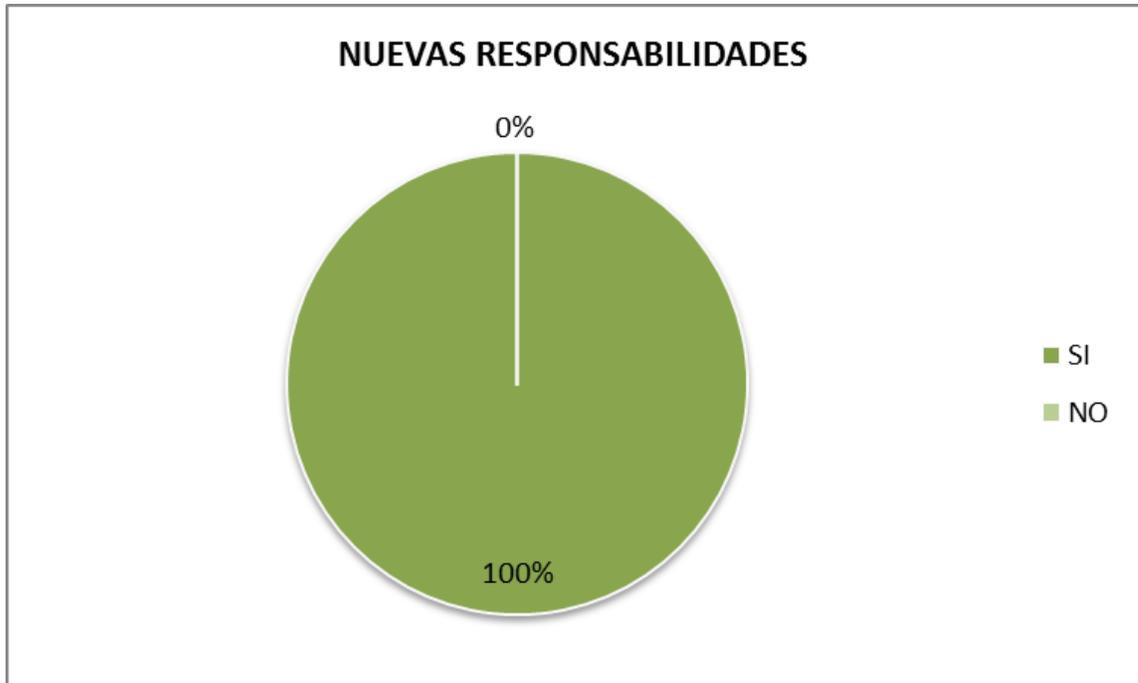
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 80% de ellos manifiesta que el aporte de su trabajo es valorado, mientras que un 20% del total de los encuestados indica que su aporte de trabajo no es valorado.

#### 4.8.2.3.6 Me gusta tener la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo

Gráfico No. 63



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado en la empresa Dires, al 100% de sus colaboradores le gustaría tener la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en su trabajo. Manifestando en su totalidad el interés de asumir nuevas responsabilidades.

#### 4.8.2.3.7 Siento que agrego valor a la organización a través de mi trabajo

Gráfico No. 64



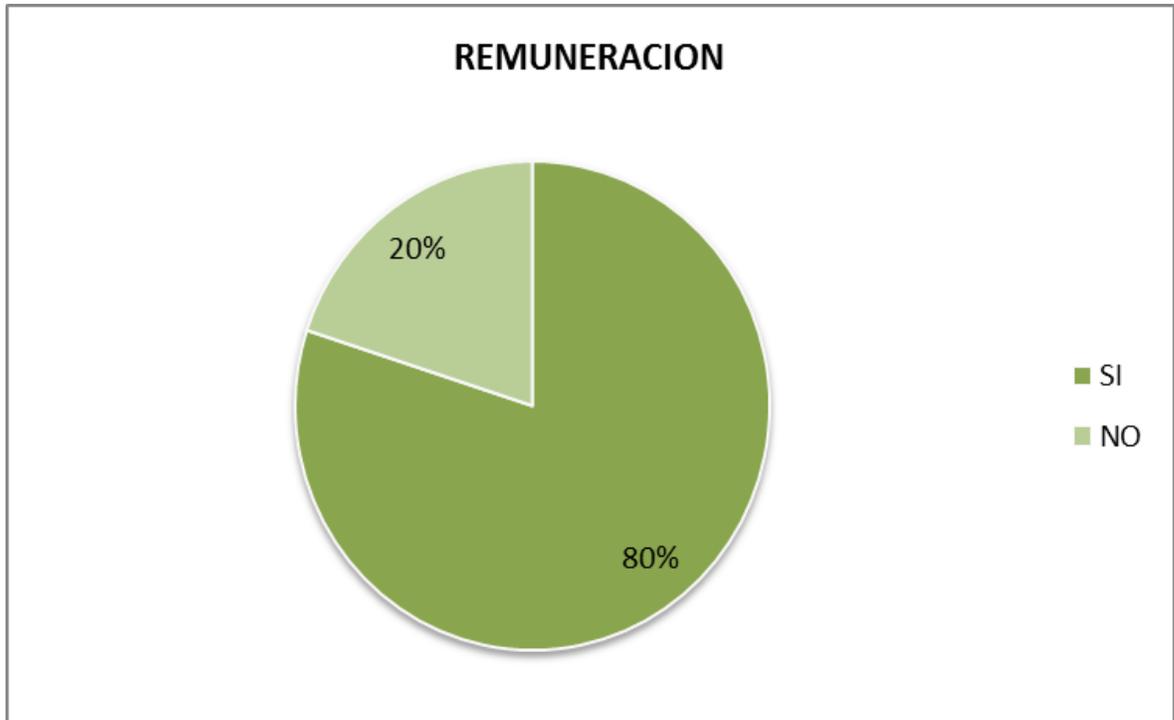
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires el 93% de sus colaboradores siente que agrega valor a la organización a través de su trabajo, mientras que el 7% del total de encuestados manifiesta lo contrario a lo antes expuesto.

**4.8.2.3.8 Actualmente considero que la relación entre mi trabajo y mi remuneración es correcta**

**Gráfico No. 65**



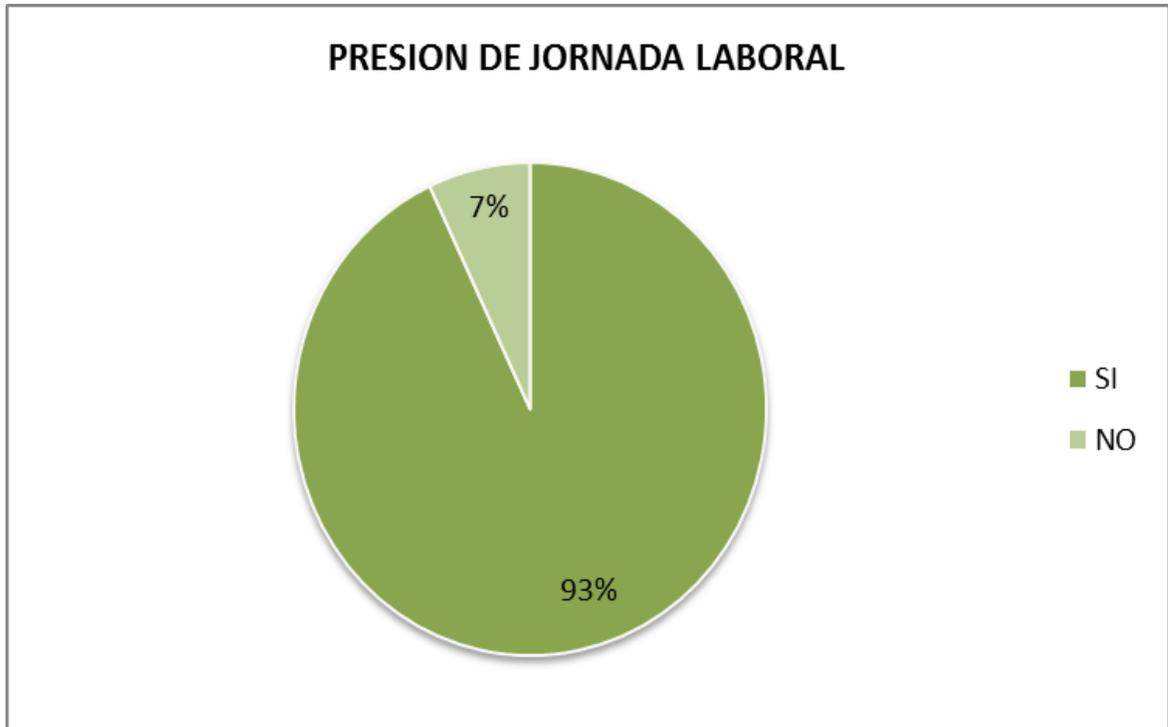
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 80% del total de encuestados considera que la relación entre su remuneración y su trabajo esta correcta, mientras que el 20% del personal manifiesta no estar de acuerdo con la relación entre la remuneración y su trabajo.

**4.8.2.3.9 En términos generales la presión que siento en mi jornada laboral es la adecuada**

**Gráfico No. 66**



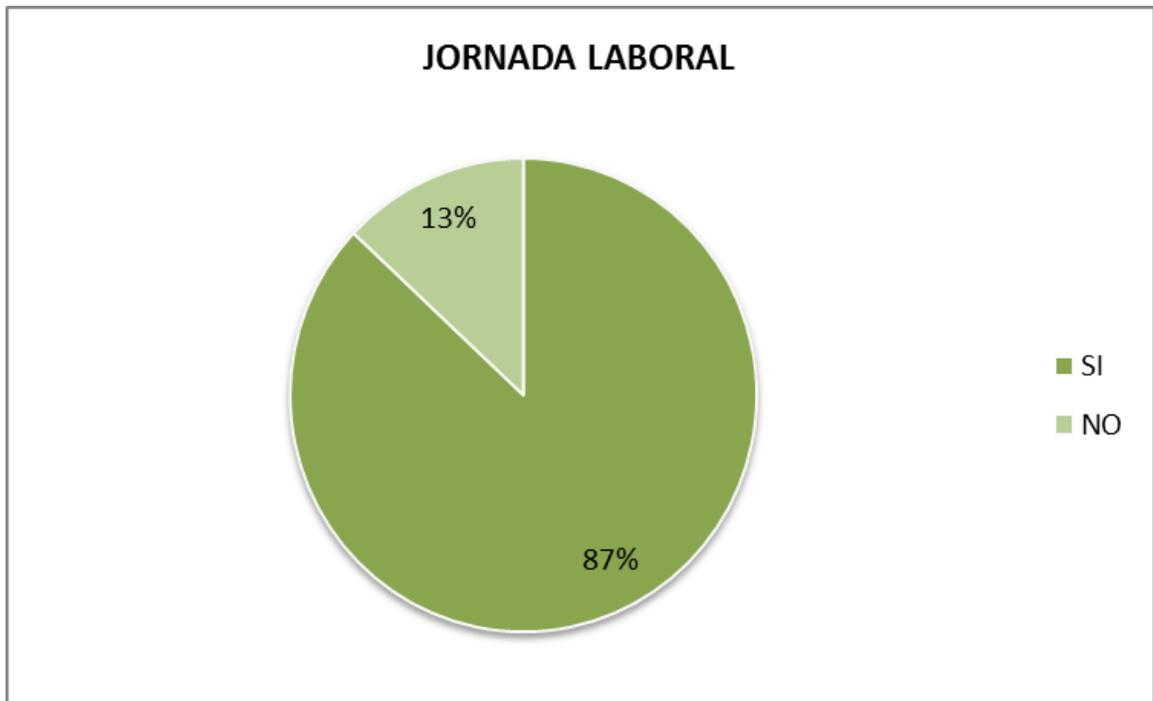
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Del personal encuestado de la empresa Dires, el 93% de ellos menciona que en términos generales la presión que sienten durante su jornada laboral es la adecuada, mientras que el 7% contradice lo antes expuesto.

#### 4.8.2.3.10 La cantidad de horas de trabajo es la adecuada

Gráfico No. 67



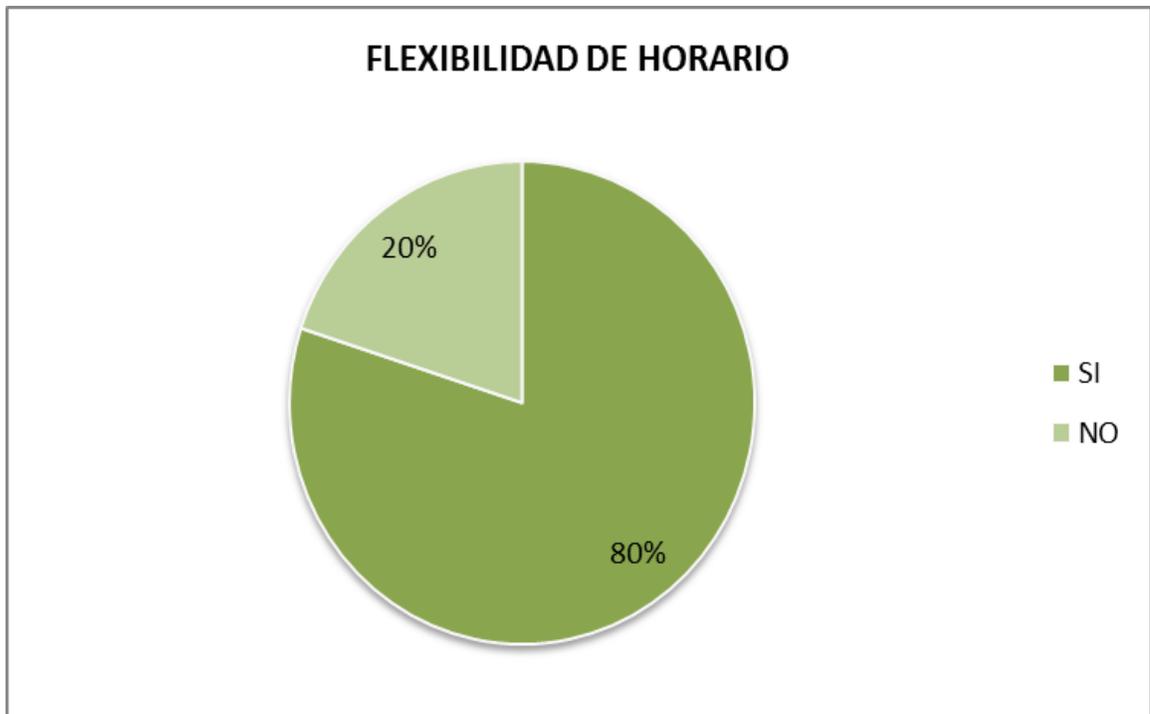
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a la empresa Dires el 87% del personal considera que la cantidad de horas de trabajo es la adecuada, mientras que el 13% restante del total de colaboradores encuestados no considera que la jornada laboral sea la adecuada.

#### 4.8.2.3.11 La flexibilidad en el horario de trabajo es adecuada

Gráfico No. 68



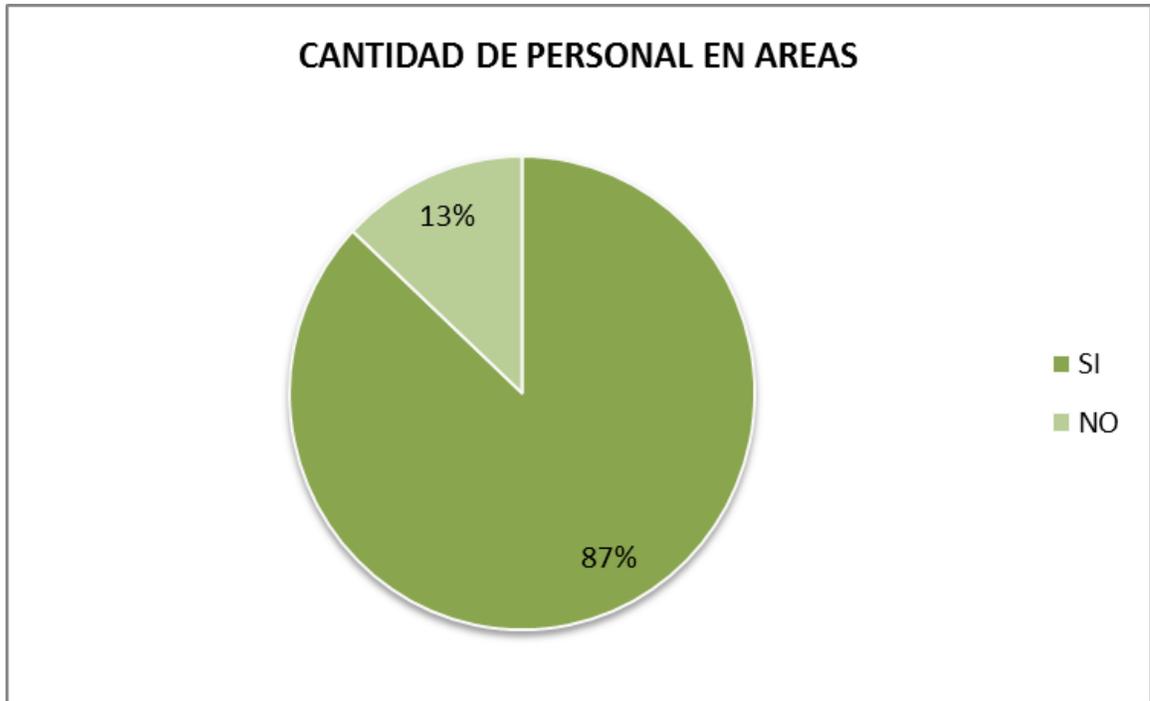
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires el 87% de sus colaboradores considera que la flexibilidad en el horario de trabajo es adecuado, mientras que el 20% restante manifiesta no considerar tener flexibilidad en el horario de trabajo.

**4.8.2.3.12 La cantidad de personal en mi área con relación al volumen y/o ritmo de trabajo es adecuada**

**Gráfico No. 69**



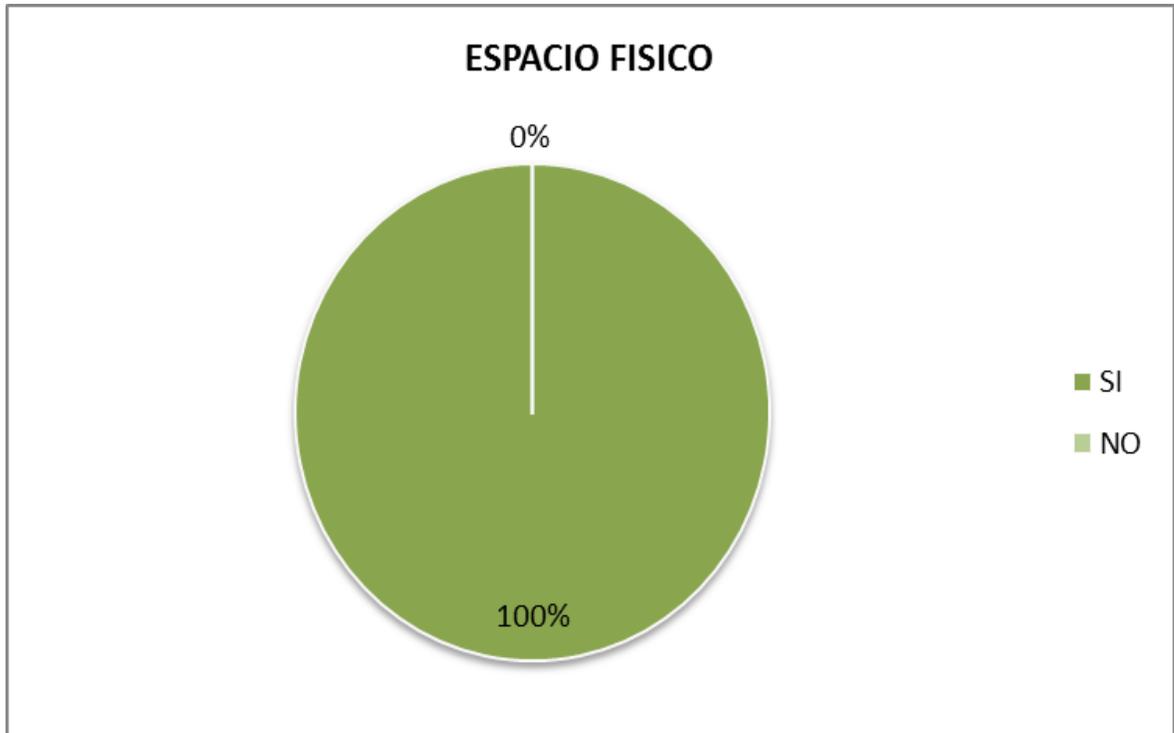
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires el 87% de sus colaboradores manifiesta que la cantidad de personal en sus áreas con relación al volumen o ritmo de trabajo es adecuada, mientras que el 13% restante del total de encuestados contradice lo antes expuesto.

**4.8.2.3.13 El espacio físico en el que habitualmente desarrolla sus tareas es agradable**

**Gráfico No. 70**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Den esta pregunta el el 100% de los colaboradores encuestados de la empresa Dires S.A. está de acuerdo en que el espacio físico en que desarrollan habitualmente sus tareas es agradable para ellos.

**4.8.2.3.14 Si pudiera cambiar de puesto de trabajo en la misma área, sin cambios en la remuneración, lo haría**

**Gráfico No. 71**



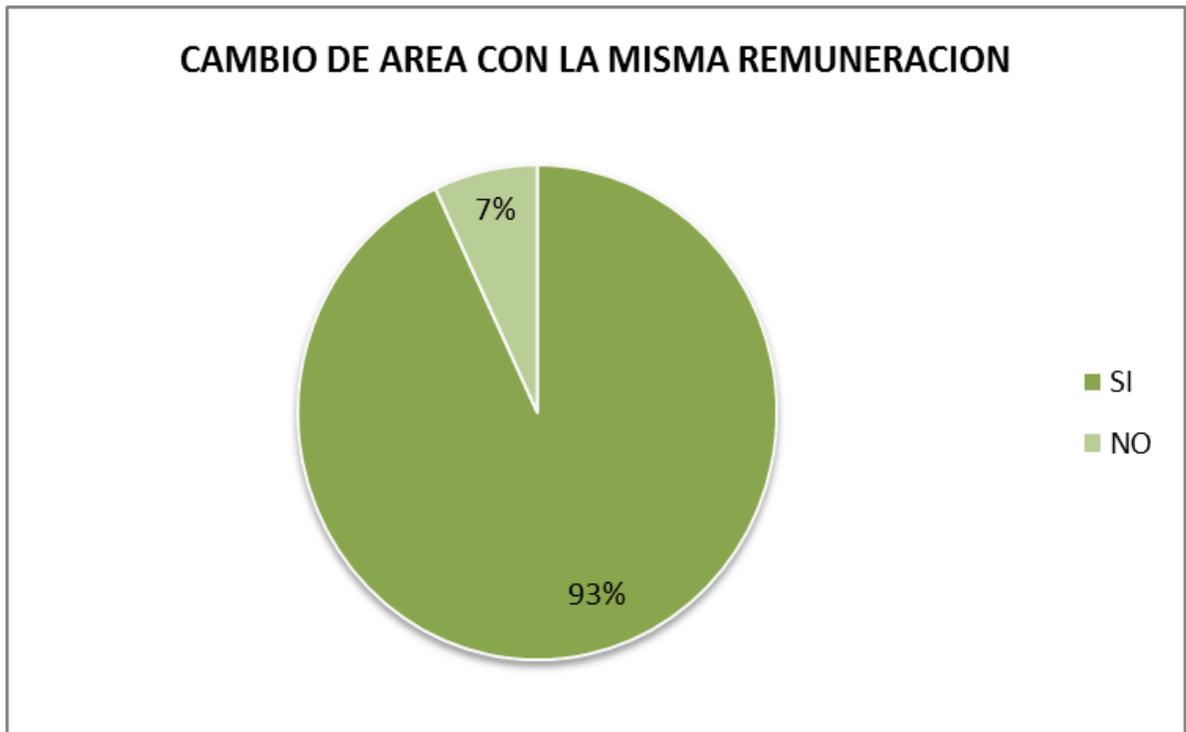
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada al personal de la empresa Dires, el 93% de los colaboradores manifiesta que si pudieran cambiarse de puesto de trabajo en la misma área, sin cambios en la remuneración lo harían, mientras que el 7% restante de los encuestados no está de acuerdo con lo antes expuesto.

**4.8.2.3.15 Si pudiera cambiar de área de trabajo en la misma área, en la misma empresa sin cambios en la remuneración, lo haría**

**Gráfico No. 72**



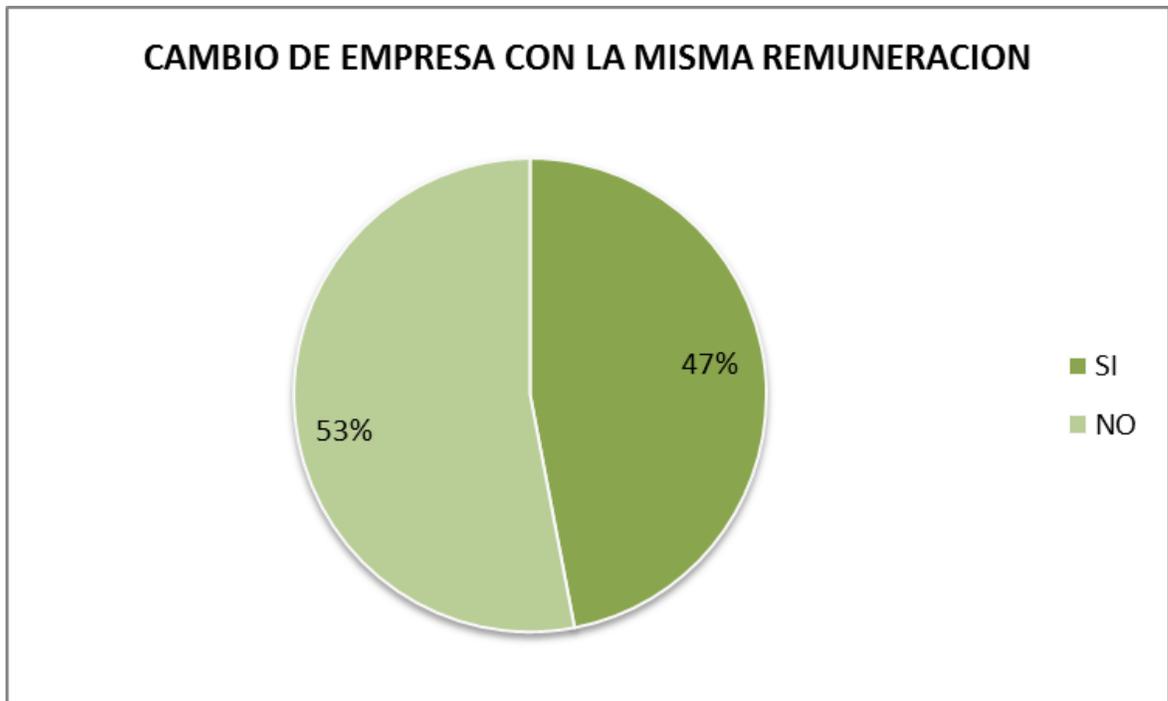
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a la empresa Dires, el 93% de sus colaboradores considera que si pudieran cambiarse de áreas de trabajo, en la misma empresa sin cambios en la remuneración lo harían, mientras que el 7% restante de los encuestados manifiesta lo contrario y no estar de acuerdo.

#### 4.8.2.3.16 Si pudiera cambiarme de empresa con la misma remuneración, lo haría

Gráfico No. 73



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 47% del personal encuestado manifiesta que si pudiera cambiarse de empresa con la misma remuneración lo haría, mientras que el 53% de los encuestados no considera un cambio de empresa con la misma remuneración.

#### 4.8.2.4 Trabajo en Equipo

##### 4.8.2.4.1 En la organización se fomenta el trabajo en equipo

Gráfico No. 74



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% está de acuerdo en que en la organización se fomenta el trabajo en equipo.

#### 4.8.2.4.2 Comprendo cómo afecta el trabajo de mi departamento a otros departamentos

Gráfico No. 75



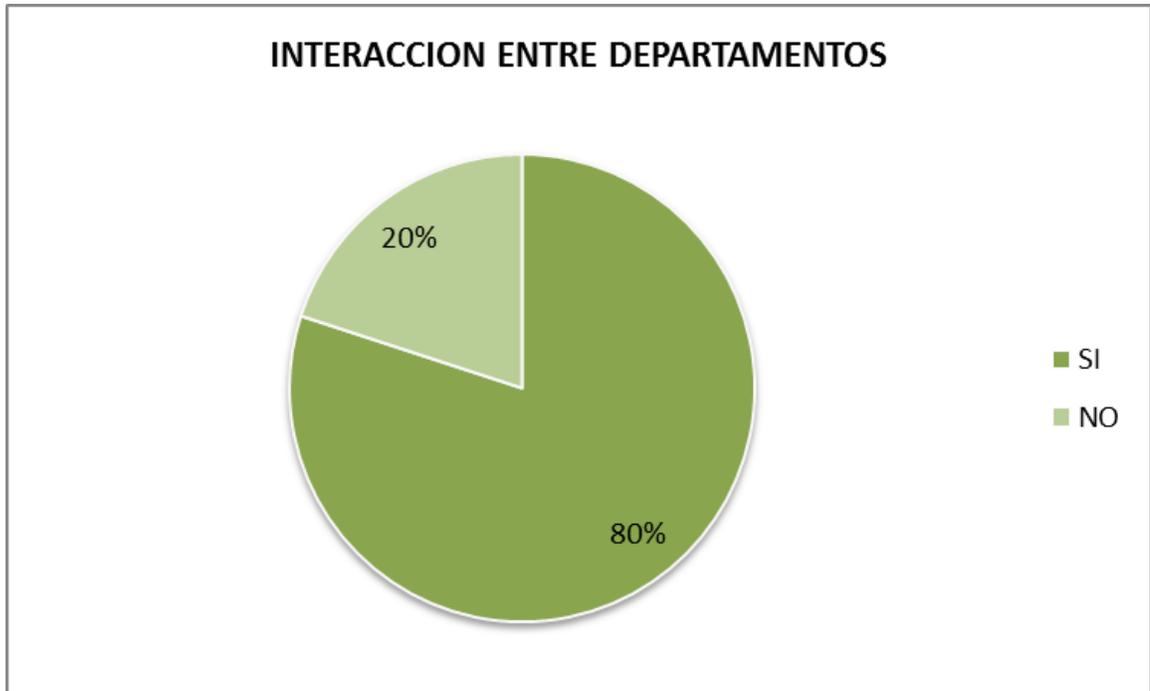
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de los encuestados recalca comprender cómo afecta el trabajo de sus departamentos a los otros departamentos.

#### 4.8.2.4.3 Cuando necesito ayuda de otros departamentos, estos responden a mis requisitos

Gráfico No. 76



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a la empresa Dires, el 80% de los colaboradores manifiesta que cuando necesitan ayuda de otros departamentos estos responden a los requerimientos, mientras que para el 20% del total de encuestados consideran que no tienen ayuda oportuna de sus requerimientos

**4.8.2.4.4 En mi departamento nos ayudamos los unos a otros para que el trabajo salga mejor**

**Gráfico No. 77**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de los encuestados considera que en sus departamentos se ayudan los unos a otros para que el trabajo salga mejor.

**4.8.2.4.5 En mi departamento todos los miembros aportamos de igual manera para lograr los objetivos**

**Gráfico No. 78**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% de los encuestados considera que en sus departamentos todos los miembros aportan de igual manera para lograr los objetivos.

#### 4.8.2.4.6 El trato con mis compañeros de trabajo es adecuado

Gráfico No. 79



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% concuerda en que el trato entre compañeros de trabajos es el adecuado para que los procesos fluyan.

#### 4.8.2.4.7 La comunicación con mis compañeros de trabajo es adecuada

Gráfico No. 80



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de los encuestados menciona que la comunicación entre compañeros de trabajo es la adecuada.

#### 4.8.2.4.8 La integración con mis compañeros de trabajo para trabajar es la adecuada

Gráfico No. 81



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a la empresa Dires, el 100% de los colaboradores encuestados considera que la integración entre compañeros de trabajo para trabajar en equipo es la adecuada.

#### 4.8.2.4.9 Las reuniones de mi equipo me resultan de utilidad para realizar mi trabajo

Gráfico No. 82



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% de ellos manifiesta que las reuniones de cada equipo de trabajo resultan de utilidad para realizar el trabajo de cada uno.

**4.8.2.4.10 En mi equipo, yo participo de la toma de decisiones**

**Gráfico No. 83**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

En esta pregunta el 100% de los encuestados cree que su equipo de trabajo participa en la toma de decisiones de los proyectos.

**4.8.2.4.11 En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones**

**Gráfico No. 84**



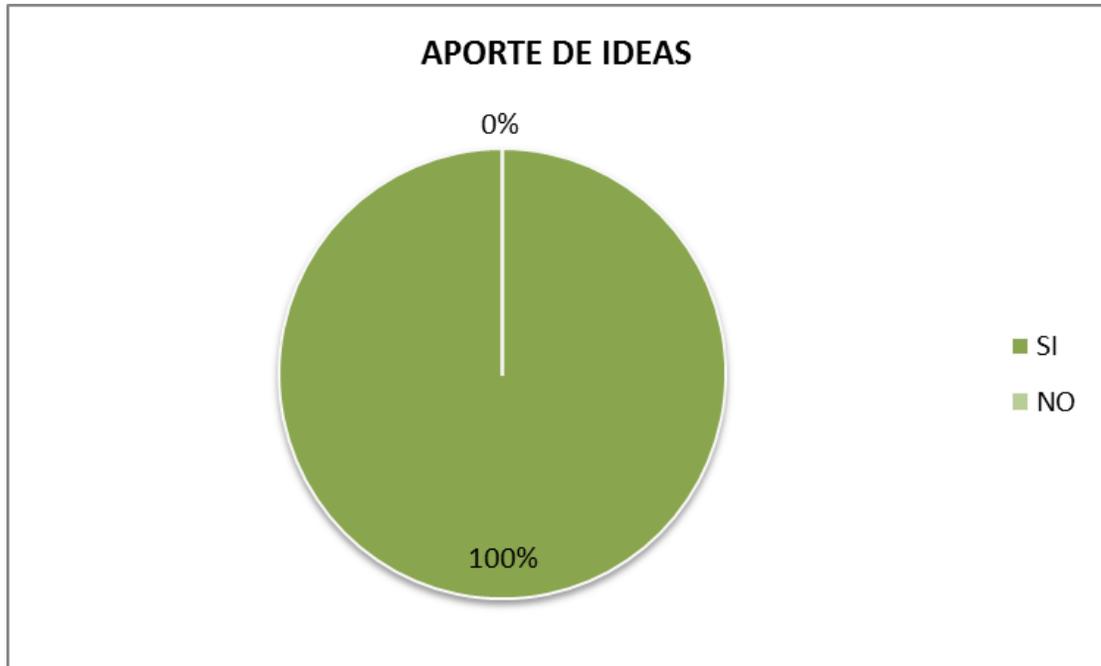
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de los encuestados considera que en sus equipos de trabajo los miembros restantes aprecian las contribuciones de cada uno.

**4.8.2.4.12 En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás**

**Gráfico No. 85**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% de los encuestados considera que en sus equipos de trabajo pueden expresar sus puntos de vista, aun cuando este contradiga al de los demás miembros del equipo.

#### 4.8.2.5 Permanencia en la Organización

##### 4.8.2.5.1 Estoy satisfecho de trabajar en esta organización

Gráfico No. 86



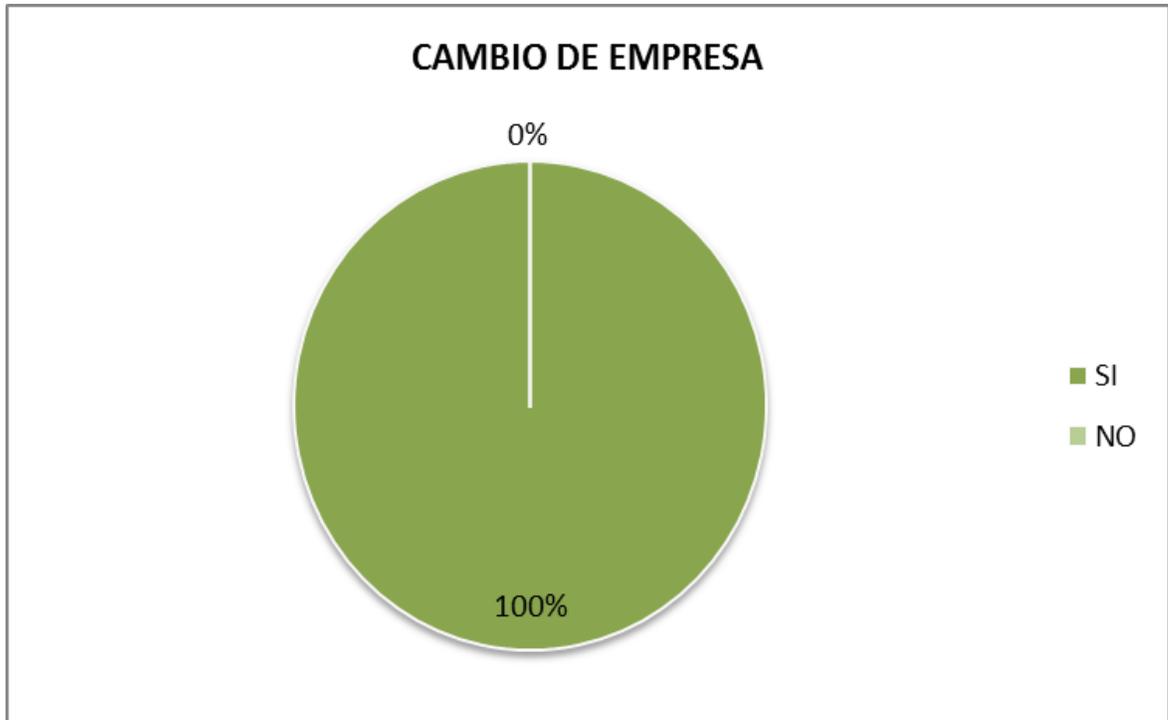
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de ellos manifiesta que está satisfecho de trabajar en esta compañía.

#### 4.8.2.5.2 NO está en mis planes dejar la organización a corto plazo

Gráfico No. 87



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta aplicada al personal de la empresa Dires, el 100% de sus colaboradores menciona que entre sus planes no está dejar la organización en el corto plazo.

#### 4.8.2.5.3 Las condiciones de mi ambiente de trabajo son adecuadas y seguras

Gráfico No. 88



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Dires el 100% del personal cree que las condiciones de ambiente de trabajo son adecuadas y seguras.

#### 4.8.2.5.4 Recomendarías esta organización como un buen sitio para trabajar

Gráfico No. 89



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de su personal manifiesta que recomendaría esta organización como un buen sitio para poder trabajar.

#### 4.8.2.5.5 Me gusta su ambiente de trabajo

Gráfico No. 90



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de su personal encuestado manifiesta que les gusta el ambiente de trabajo de dicha organización.

#### 4.8.2.5.6 Me ofrece estabilidad laboral

Gráfico No. 91



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 100% de su personal considera que la compañía les ofrece estabilidad laboral.

#### 4.8.2.5.7 Tiene un horario de trabajo conveniente

Gráfico No. 92



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% de su personal considera que tiene un horario de trabajo conveniente, mientras que una minoría del 7% no está de acuerdo con el horario de trabajo.

#### 4.8.2.5.8 Me ofrece oportunidades reales de promoción y desarrollo

Gráfico No. 93



**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Dires, el 93% de ellos considera que les ofrecen oportunidades reales de promoción y desarrollo, mientras que el 7% restante de los encuestados considera que las oportunidades de desarrollo no son reales.

#### 4.8.2.5.9 Me ofrecen mejores ingresos que otras empresas

Gráfico No. 94



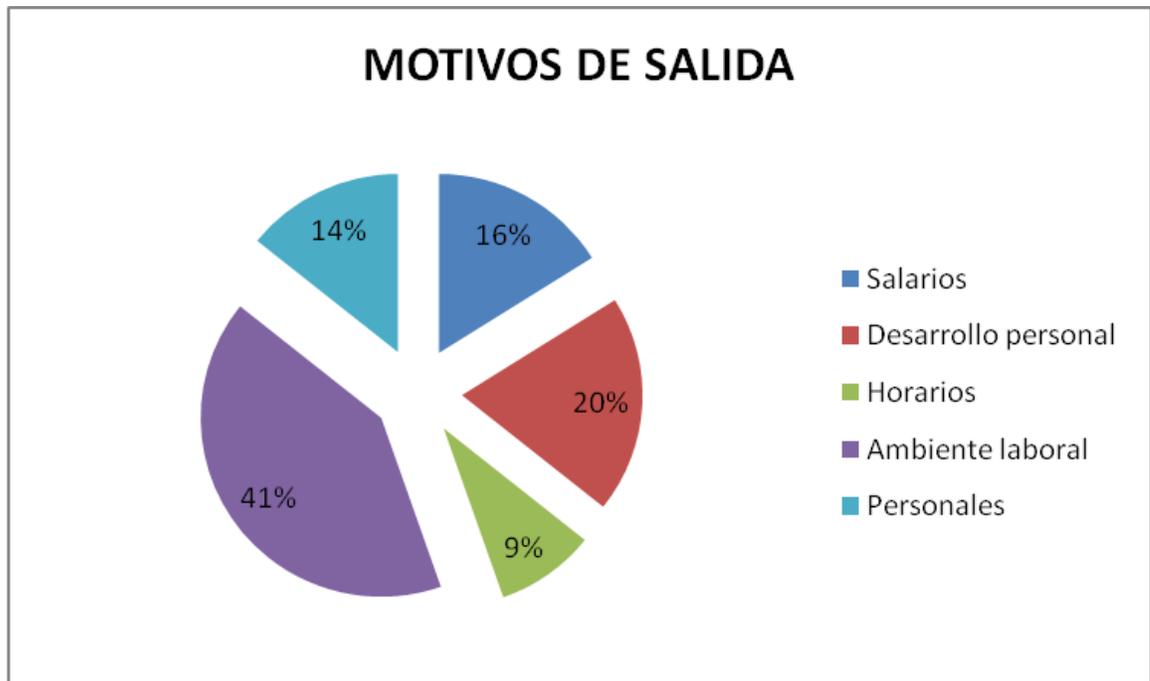
**Fuente:** Encuestas realizadas a los colaboradores de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De los colaboradores encuestados de la empresa Dires, el 93% de ellos consideran que esta organización les ofrece mejores ingresos que otras compañías, mientras que una minoría restante del 7% considera que otras empresas ofrecen mejores ingresos.

#### 4.9 Análisis de Resultados de Entrevista

Gráfico No. 95



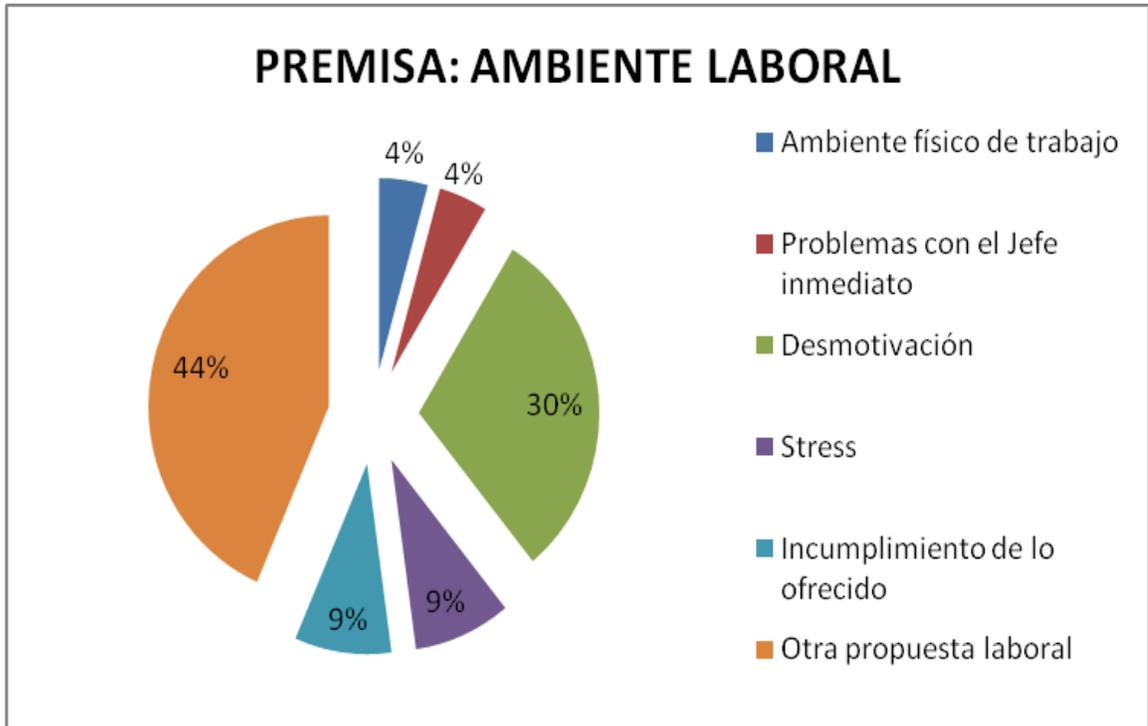
**Fuente:** Entrevistas realizadas a excolaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

De las entrevistas que se aplicaron a excolaboradores de la empresa Dires, se recolectó información que sirvió de soporte en la ejecución de un plan de acción, pues según las respuestas que dieron los entrevistados, el 41% de ellos manifestaron que salieron de la organización por el ambiente laboral. Dentro de esta dimensión ambiente laboral se determinó que la premisa de mayor porcentaje de renuncias es otra propuesta laboral, otras premisas que llevaron a tomar una decisión de cambio de trabajo en estos excolaboradores, fue desmotivación, incumplimiento de lo ofrecido y stress, fueron los factores que les dieron más impacto en su salida. Cabe recalcar que también se dio malestar por ambiente físico de trabajo y problemas con el jefe inmediato.

Los resultados estadísticos se detallan a continuación:

**Gráfico No. 96**



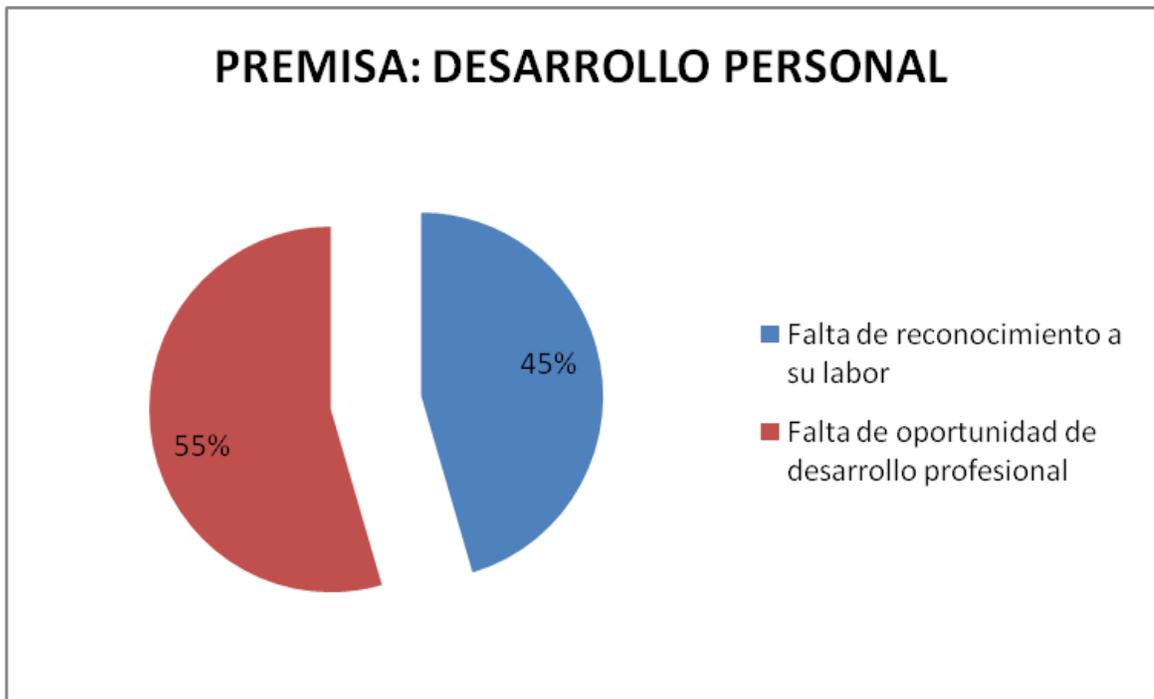
**Fuente:** Entrevistas realizadas a excolaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

En segundo lugar en cuanto a las causas de salida, el 20% de los entrevistados escogieron la dimensión de desarrollo personal. A la dimensión se la clasificó en dos premisas, las cuales son: la falta de oportunidades de desarrollo profesional con un 55% y en segundo lugar con un 45% la falta de reconocimiento de la labor en los excolaboradores. Pues ellos no sentían que tenían oportunidades de desarrollarse en la organización, siendo este uno de los principales motivos por los cuales tomaron la decisión de salir de la empresa en determinado momento.

A continuación se detalla cuadro estadístico:

**Gráfico No. 97**



**Fuente:** Entrevistas realizadas a excolaboradores de Dires S.A..

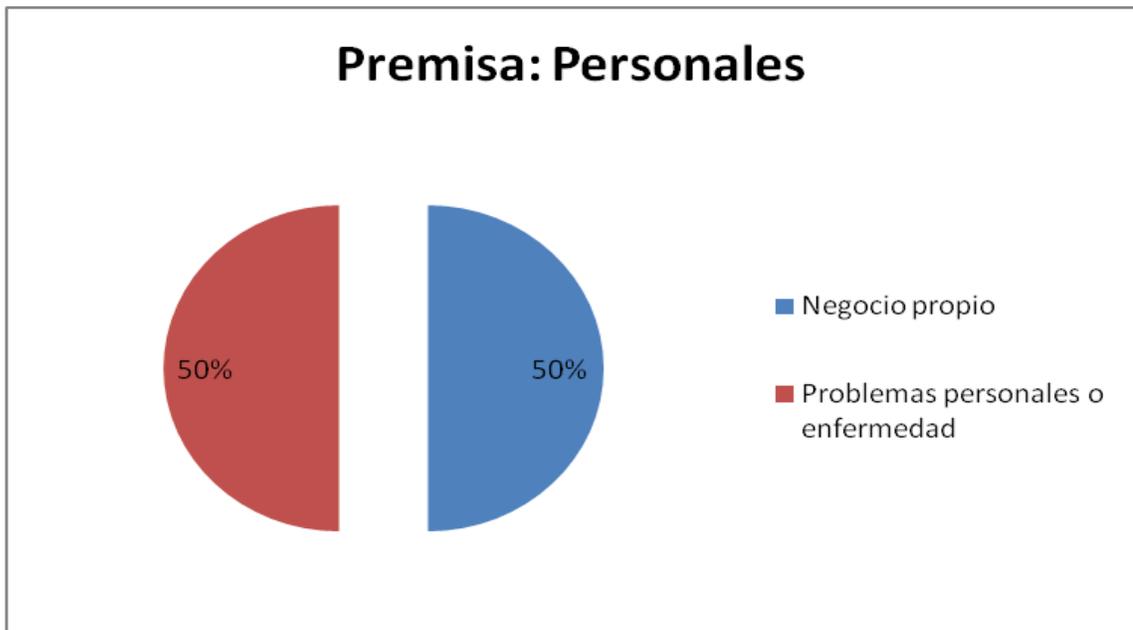
**Elaborado por:** La Autora

En tercer lugar se tuvo a la dimensión de Salarios, el cual correspondía al 16% como causa de salida de la organización. La premisa a considerar por los excolaboradores en este proceso de entrevistas, fue baja remuneración.

En cuarto lugar como causa de salida de excolaboradores de la empresa Dires, fue la dimensión personales. A la dimensión se la clasificó en dos premisas, las cuales son: negocio propio con un 50% y problemas personales o enfermedad con un 50%.

A continuación se detalla cuadro estadístico:

**Gráfico No. 98**



**Fuente:** Entrevistas realizadas a excolaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

En quinto lugar como causa de salida de excolaboradores de la empresa Dires S.A. se tuvo a la dimensión horarios con un 9% entre los encuestados, este grupo de colaboradores no se encontraba de acuerdo con los horarios que tenía la compañía.

#### **4.10 Análisis de Información Otorgada por Nómina**

Con el propósito de continuar con la investigación en la empresa Dires S.A. se solicitó al departamento de Nómina información relacionada a los sueldos de los colaboradores de la compañía en mención, de la misma manera para poder identificar los cargos críticos de deserción de colaboradores, se recolectó información de salidas por cargos, como resultado se logró identificar que los

cargos con mayor rotación en la organización es el de Analista Programador Senior y Técnico de Soporte Junior.

**Tabla No. 5**

CUENTA DE MOTIVO SALIDA		AÑO_FECHA EFECTIVA			
PUESTO	MOTIVO DE SALIDA	2011	2012	2013	TOTAL
ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR	RENUNCIA VOLUNTARIA	2	4	3	9
<b>Total ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR</b>		2	4	3	<b>9</b>
TECNICO DE SOPORTE JUNIOR	DESAHUCIO SOLICITADO POR TRABAJADOR (ART.185)		1	1	2
	RENUNCIA VOLUNTARIA	4	6	2	12
<b>Total TECNICO DE SOPORTE JUNIOR</b>		4	7	3	<b>14</b>

**Fuente:** Base de datos de excolaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

Según información de escalas salariales, la desviación de los cargos críticos está por debajo de lo que se encuentran los niveles salariales del mercado, para esto, se hizo un promedio de sueldos por cada cargo. Fue indispensable realizarlo así, ya que existen diferentes niveles de ingresos en cada cargo, debido a que no todos los colaboradores perciben lo mismo, esto considerando el factor de antigüedad.

Con toda la información que se detalló, se pudo identificar que en promedio el Analista Programador Senior estaba por debajo del promedio del mercado con un 4% y el Técnico de Soporte Junior está por debajo con un 33% en promedio.

**Tabla No. 6**  
**Escala Salarial de Dires S.A.**

ESQUEMA ACTUAL			
Cargo	Promedio Esquema Dires	Promedio del Mercado	Desviación VS Promedio
Analista Programador Senior	1190	1243	-4%
Técnico de Soporte Junior	468	622	-33%

**Fuente:** Base de datos de colaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

Según la fórmula empleada por Thompson para determinar el índice de rotación laboral obtenemos que la empresa Dires S.A. tiene el 26% de rotación en el año 2013, el cálculo de la fórmula se detalla a continuación:

$$(22*100) / ((83+86)/2) = 26\%$$

Para fines de un resultado anual se elaboró el grafico con información de ingresos, total de colaboradores por departamentos, etc.

DEPARTAMENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ADMINISTRACION	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
CONTROL DE CALIDAD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
DATAWAREHOUSE	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
DESARROLLO	23	23	23	26	25	26	26	24	23	21	22	22	22	
GERENCIA GENERAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
IMPLEMENTACION	12	12	11	12	14	14	13	14	14	14	13	13	13	
PROGRAMACION	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SERVICIO AL CLIENTE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SERVICIO DE SOPORTE	29	28	29	30	30	30	29	29	29	30	32	32	32	
SERVICIOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Total general</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Salidas (bajas)	3	1	3	1	2	0	3	2	3	0	0	0	1,5	18
Rotacion	3,6%	1,2%	3,7%	1,2%	2,3%	0,0%	3,4%	2,3%	3,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	
Indemnizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0
% Despidos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%	
Desahucios	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,3	4
Rotacion	1,2%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	0,4%	
Total salidas	4	2	3	1	2	0	3	2	4	0	1	0		22
	4,8%	2,4%	3,7%	1,2%	2,3%	0,0%	3,4%	2,3%	4,7%	0,0%	1,2%	0,0%		26% Rotación
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ingresos	3	1	4	5	4	1	0	3	1	1	3	1	27	

#### **4.11 Conclusión de Resultados Obtenidos en la Investigación de Campo**

Para profundizar con la investigación en la empresa Dires S.A. se realizaron encuestas a los colaboradores de la compañía, se entrevistaron a excolaboradores y se solicitó información relacionada a la nómina de la organización. Con este levantamiento de información se pudo evidenciar que los resultados de la encuesta difieren a los de la entrevista. Según las entrevistas a excolaboradores, la dimensión con mayor impacto por parte de ellos para salir de la compañía fue Ambiente Laboral, se revisaron las premisas y entre ellas se encontraban; otra propuesta laboral, desmotivación, stress, incumplimiento de lo ofrecido, ambiente físico y problemas con el jefe inmediato, mientras que según la encuesta de clima organizacional fueron factores que se consideraron con un porcentaje alto de aceptación; permanencia en la Organización con sus premisas: ambiente de trabajo, cambio de empresa, satisfacción laboral en la compañía. La dimensión Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo; con sus premisas: presión en jornada laboral, compromiso con el trabajo, cambio de empresa con la misma remuneración. La dimensión Gerencia y Liderazgo con sus premisas; trato justo de supervisores a colaboradores, resolución de conflictos entre colaboradores y supervisores.

Otro factor incongruente en las entrevista fue Remuneración, el 16% de las salidas de Dires S.A. fue por tema salarial; en cambio, en la encuesta se evidenció que los colaboradores manifestaron sentirse satisfechos con la dimensión Remuneración en las premisas: beneficios de la empresa y compensación salarial, cabe recalcar que en la misma encuesta; según los resultados que se obtuvieron, ya se evidenciaba inconsistencia, ya que en la dimensión Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo en la premisa Cambio de empresa con la misma remuneración en 47% de los encuestados indicaron un sí.

Para el análisis de los resultados se debió revisar la dimensión de Comunicación en su premisa Temor a Represalias, pues el 27% de los encuestados siente temor a expresarse libremente.

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**

Para la realización de esta propuesta se consideraron las premisas principales y que a su vez tenían relación directa con otras. Para Rasiel y Friga “el éxito de casi todos los negocios depende de varios factores, pero algunos son más importantes que otros (...) Al planear su análisis deberá determinar qué factores afectan en mayor grado al problema, para enfocarse en ellos” (2005, p. 45).

#### **5.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de plan de acción para la empresa Dires S.A. el cual permita formalizar políticas, canales de comunicación, verificación de procesos, evaluación de desempeño.

#### **5.2 Organización y Estrategia**

##### **5.2.1 Objetivo Especifico**

Lograr que los colaboradores se familiaricen con la misión, visión y valores de la compañía.

##### **5.2.2 Meta**

Realizar una planificación para efectuar una reinducción a los colaboradores activos de Dires S.A. e incluir misión, visión y valores organizacionales en la inducción del nuevo personal. Se dividirán en nueve grupos con un plazo de dos semanas para la finalización de la inducción acerca de la empresa.

### **5.2.3 Indicador**

Número de inducciones efectuadas al personal de la empresa Dires S.A.

### **5.2.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Se deberá evaluar a todos los participantes de las inducciones al finalizar cada una de las charlas impartidas.

### **5.2.5 Responsables**

Planeación Estratégica y Talento Humano

### **5.2.6 Plan de Contingencia**

Si se cumplió el plazo para la realización de las inducciones al personal de Dires S.A. y no se cumplió con el total de los colaboradores planificados, se deberá coordinar las inducciones que sean necesarias para cubrir el 100% de colaboradores en un plazo máximo de una semana.

## **5.3 Sistema de Evaluación y Desempeño**

### **5.3.1 Objetivo Especifico**

Mantener constantemente comunicado a los colaboradores de la empresa Dires S.A. sobre resultados de proyectos.

### **5.3.2 Meta**

Implementar reuniones mensuales con los diferentes equipos de trabajo y sus líderes para la comunicación de objetivos, resultados y reconocimientos a los colaboradores.

#### **5.3.4 Indicador**

Número de reuniones efectuadas entre los diferentes líderes o jefaturas de la empresa Dires S.A. y sus diferentes equipos de trabajo, semestralmente se deberá hacer el seguimiento de las reuniones de dichos periodos de tiempo.

#### **5.3.5 Periodo de Evaluación de Indicador**

Cada seis meses se deberá revisar y evaluar el indicador

#### **5.3.6 Responsables**

El responsable de la ejecución de este punto es el área de Talento Humano.

#### **5.3.7 Plan de Contingencia**

En caso de que por prioridades de cumplimiento de proyectos no se puedan efectuar alguna de las reuniones, se deberá tomar como segunda medida de comunicación un informe trimestral y ser socializado al personal para que conozcan los resultados de los proyectos.

### **5.4 Remuneración**

#### **5.4.1 Objetivo Especifico**

Realizar un incremento salarial en relación al promedio del mercado a los colaboradores de los cargos críticos de salidas identificados en el capítulo anterior.

#### **5.4.2 Meta**

Gestionar con una consultora un estudio de mercado de empresas similares a Dires S.A., realizar un cuadro comparativo de escalas salariales y efectuar propuesta de incremento en los cargos identificados como críticos hasta el mes

de diciembre ya que en enero se realizan las revisiones salariales junto a los incrementos anuales.

#### **5.4.3 Indicador**

Incrementar un 5% el salario de los Analistas Programadores Senior para poder nivelar según el promedio del mercado.

#### **5.4.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Se revisará mensualmente un informe con la rotación de los colaboradores de la empresa Dires S.A.

#### **5.4.5 Responsables**

Talento Humano, Gerencia General de Dires S.A.

#### **5.4.6 Propuesta**

Se presentará a la Gerencia General de Dires S.A. una propuesta de incremento salarial al principal cargo de salida de la compañía, siendo este el de Analista Programador Senior, pues es este cargo el crítico debido a que la empresa es desarrolladora de software y son pieza fundamental en la ejecución de sistemas, son Programadores especializados en ciertas herramientas o sistemas propios de la organización, de la misma manera, el porcentaje de incremento del 5% al sueldo promedio de dicho cargo, se lo cubriría del presupuesto destinado a liquidaciones, durante el año 2013 el gasto promedio de liquidaciones efectuadas a los Analistas Programadores que salieron de la empresa fue de \$27000, el mismo valor que sirve para invertir en un incremento salarial, de esta manera poder incrementar el salario y evitar salidas de personal clave en la organización . Siendo este un incremento significativo para dichos colaboradores.

Mientras que el caso de los Técnicos de Soporte es un incremento del 30%, lo cual significa un coste representativo para Dires S.A., motivo por el cual se sugiere a la Gerencia realizar un análisis de Carga de Trabajo Vs. El total de colaboradores (personal técnico), con el fin de optimizar estructura y recursos.

Se detalla grafico con valores de la propuesta de incremento salarial:

**Tabla No. 7**  
**Propuesta de Incremento Salarial**

NOMBRES	PROM. SALARIO DE DIRES	PROM. SAL. DEL MERCADO	DESV. VS PROM.	INCREM. PROPUESTO	T. INCREMENTO	DESV. VS PROM.	VAC.	APOR. PAT. IESS	FON.RES	DECIMO TERCE SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	COSTO MENSUAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL COSTO MENSUAL
ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR	1190	1243	-4%	60	1250	1%	52	152	104	104	28	441	1691
TECNICO DE SOPORTE JUNIO	468	622	-33%	140	608	-2%	25	74	51	51	28	229	837

**Fuente:** Base de datos de colaboradores de Dires S.A..

**Elaborado por:** La Autora

Con el fin de garantizar motivación en los colaboradores y que esto; a su vez, vaya relacionado con la productividad, se proponen los diferentes niveles salariales en el caso de Analista Programador Senior, lo cual motivará a los colaboradores a desarrollarse y subir de nivel, lo que irá acompañado de un incremento salarial hasta poder nivelar con el promedio del mercado.

En promedio los Programadores se encuentran en el nivel tres, como estrategia de una revisión salarial, y por ende desarrollo profesional se plantea la propuesta de niveles, lo cual los llevará hasta alcanzar el nivel 1.

**Tabla No. 8**  
**Niveles Salariales**

<b>NIVELES</b>	<b>FIJO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>TOTAL</b>
Analista Programador Senior 1	875	375	1250
Analista Programador Senior 2	805	345	1150
Analista Programador Senior 3	770	330	1100

**Fuente:** Nómina de Dires S.A.

**Elaborado por:** La Autora

#### **5.4.7 Plan de contingencia**

Incrementar un 3% en el salario promedio de los Analistas Programadores Senior.

### **5.5 Gerencia y Liderazgo**

#### **5.5.1 Objetivo Especifico**

Identificar a personas que muestren iniciativa y delegar proyectos donde puedan liderar un equipo de trabajo.

### **5.5.2 Meta**

Coordinar y ejecutar veinte capacitaciones de empoderamiento y coaching a los líderes de la empresa Dires S.A. Capacitar a los niveles jerárquicos en empoderamiento y coaching, el gerente o jefes lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas.

### **5.5.3 Indicador**

Número de capacitaciones efectuadas

### **5.5.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Se realizarán evaluaciones mensuales de los proyectos liderados por los colaboradores seleccionados para dirigir proyectos.

### **5.5.6 Responsables**

Talento Humano, Gerencia General de Dires S.A., Jefaturas de Dires S.A.

### **5.5.7 Plan de Contingencia**

En caso de no cumplir con las veinte capacitaciones planteadas se debe gestionar para que los líderes que pudieron asistir den retroalimentación a los demás jefes considerando lo aprendido en el programa.

## **5.6 Comunicación**

### **5.6.1 Objetivo Especifico**

Implementar medios de comunicación confiables en la empresa Dires S.A.

### **5.6.2 Meta**

Tener canal de comunicación interna, en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

### **5.6.3 Indicador**

Número de comunicaciones mensuales efectuadas en la compañía Dires S.A.

### **5.6.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Implementar una encuesta digital que se realizará trimestralmente a los colaboradores de la empresa Dires S.A. por medio de sus correos.

### **5.6.5 Responsables**

Talento Humano, Asuntos Corporativos.

### **5.6.7 Plan de Contingencia**

Establecer una política de información formal que apoyará Gerencia General de la empresa Dires S.A.

## **5.7 Oportunidades de Desarrollo**

### **5.7.1 Objetivo Especifico**

Crear e implementar un plan de capacitación para el personal de Dires S.A.

### **5.7.2 Meta**

Realizar un DNC al personal de Dires S.A., gestionar o cotizar con los diferentes proveedores, implementar el plan de capacitación que este orientado a los proyectos que tendrá la compañía

### **5.7.3 Indicador**

Numero de capacitaciones por colaborador

### **5.7.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Al finalizar cada capacitación se deberá evaluar a los participantes

### **5.7.5 Responsables**

Talento humano será responsable de realizar el plan de capacitación y desplegarlo a los colaboradores

### **5.7.6 Plan de Contingencia**

Crear una política de plan de desarrollo para los colaboradores de la empresa Dires S.A.

## **5.8 Áreas de Recursos Humanos**

### **5.8.1 Objetivo Especifico**

Comunicar al personal de la empresa Dires S.A. la creación o actualización de políticas

### **5.8.2 Meta**

Coordinar reuniones con el personal de la empresa Dires S.A. la ejecución de charlas con información de políticas de la compañía

### **5.8.3 Indicador**

Evaluar después de cada charla a los colaboradores de la empresa Dires S.A.

### **5.8.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Al finalizar cada charla de actualización se deberá evaluar

### **5.8.5 Responsables**

Talento Humano será el responsable de este punto

### **5.8.6 Plan de Contingencia**

Revisar y actualizar las políticas de los procesos de selección de la empresa Dires S.A.

## **5.9 Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de mi Trabajo**

### **5.9.1 Objetivo Especifico**

Actualizar los manuales de funciones de los colaboradores de la empresa Dires S.A.

### **5,9,2 Meta**

Identificar los cargos tipos de la organización, coordinar reuniones con los diferentes colaboradores para verificar el actual manual de funciones y actualizar las nuevas responsabilidades

### **5.9.3 Indicador**

Número de manuales de funciones de cargos tipos actualizados

### **5.9.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Semestralmente realizar la verificación del manual de funciones

### **5.9.5 Responsables**

Talento humano será responsable de la actualización de los manuales de funciones.

### **5.9.6 Plan de Contingencia**

Proponer un plan de beneficios no monetarios para los colaboradores de la empresa Dires S.A.

### **5.10 Trabajo en Equipo**

#### **5.10.1 Objetivo Especifico**

Fomentar una cultura de trabajo en equipo, para que las tareas sean realizadas de manera adecuada.

#### **5.10.2 Meta**

Realizar mañana o tarde de integración con los colaboradores de la empresa Dires S.A. a nivel nacional, donde consten actividades que puedan integrar diferentes equipos de trabajos, las mismas que tendrán que estar alineadas a los valores de la compañía.

#### **5.10.3 Indicador**

Tiempo de entrega de proyectos, para la ejecución de uno, es fundamental la intervención de todos los departamentos

#### **5.10.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Se evaluara el trabajo en equipo de la evaluación de desempeño, en el mes de enero y julio de cada año.

#### **5.10.5 Responsables**

Talento Humano, Jefes de cada área

### **5.10.6 Plan de Contingencia**

Rotar los equipos de Programadores de manera aleatoria, considerando conocimientos de herramientas y tiempo de experiencia con las mismas , a fin de fomentar el trabajo en equipos y el aprendizaje e multiples aplicaciones tecnológicas.

## **5.11 Permanencia en la Organización**

### **5.11.1 Objetivo Especifico**

Crear un plan de carrera de para los puestos claves de la empresa Dires S.A.

### **5.11.2 Meta**

Identificar junto a la Gerencia General los puestos claves de la organización, realizar un plan de carrera para dichos colaboradores que estén relacionados con la visión que tiene la empresa.

### **5.11.3 Indicador**

Numero de capacitaciones programadas a los colaboradores claves de la empresa

### **5.11.4 Periodo de Evaluación de Indicador**

Semestralmente se pueden realizar evaluaciones de seguimiento de los colaboradores claves de la empresa

### **5.11.5 Responsables**

Talento Humano será responsable de dar seguimiento al plan de carrera.

### **5.11.6 Plan de Contingencia**

Plantear propuesta de permisos por horas a los colaboradores de la empresa Dires S.A. por el total de horas acumuladas a la semana.

## CONCLUSIONES

Se concluye que según la ponderación de las dimensiones que afectan la permanencia de los colaboradores de Dires S.A. constan: ambiente laboral, desarrollo personal, remuneración, temas personales y horarios. Los mismos que se ven que difieren en la encuesta con las dimensiones de naturaleza, responsabilidades, y expectativas de mi trabajo, permanencia en la organización, gerencia y liderazgo, comunicación. Tanto las dimensiones de las entrevistas de salida a excolaboradores como las encuestas aplicadas se relacionan en sus premisas. De la misma manera se concluye que los puestos donde existe mayor insatisfacción laboral es en los Analistas Senior y los Técnicos Junior

Según la información proporcionada por el departamento de Nómina de la empresa analizada y formula de rotación de uno de los autores citados, se concluye que la deserción o rotación de personal de Dires S.A. es del 26% en relación a 86 colaboradores activos en la organización durante el periodo del año 2013 que fue el analizado para fines de la investigación.

De la información que se obtuvo de fuentes primarias se ha podido determinar una estrategia que permita disminuir la rotación de personal, la misma que es una propuesta de un plan de acción donde se levantan diferentes puntos como medidas de mejoras a las diferentes premisas identificadas en la encuesta y que tienen relación directa con las de las entrevistas efectuadas. Cada punto levantado tiene su objetivo específico, responsables, tiempo de evaluación, plan de contingencia para poder dar un seguimiento del mismo y que las diferentes jefaturas de Dires S.A. tengan d base o soporte en la toma de decisiones para cambios en la satisfacción laboral.

Se concluye que los diferentes autores citados durante la elaboración de este proyecto sirvieron para respaldar la elaboración de la propuesta de un plan de

acción, para poder argumentar diferentes términos relacionados al tema propuesto para la investigación. De la misma manera poder identificar obligaciones que tienen los empleadores como requerimientos que por ley corresponden a los colaboradores de una empresa.

## RECOMENDACIONES

Según las estadísticas encontradas en la encuesta de clima organizacional y entrevistas de salida, se recomienda que se implementen las ideas que se plantearon en el plan de acción que permitan disminuir la salida de los colaboradores; de la misma manera, pretende que los colaboradores se comprometan con la empresa. De la misma manera se recomienda realizar un incremento salarial según la propuesta en el cargo clave de la empresa. Al tener colaboradores satisfechos el clima laboral es ameno.

Se recomienda mantener un entorno agradable de trabajo es responsabilidad de todos los empleadores, pues la ley así lo determina como beneficio de los trabajadores de una entidad tanto privada como pública. Para Dires S.A. implica un costo entrenar a nuevos colaboradores, la productividad de alguien que recién empieza no es la misma de alguien que ya ha estado relacionado con el sistema, metodología de trabajo de la empresa, proyectos, entre otros. Es indispensable disminuir el índice de rotación mejorando la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa en mención.

En base a la propuesta del plan de acción presentada en el capítulo cinco se recomienda la implementación de la misma, con el fin de ser una herramienta en acciones a tomar por parte de la Gerencia. La comunicación es un factor fundamental en una organización, debe ser fluida, tener canales confiables de comunicación, sea horizontal o vertical. Es importante que cada una de las jefaturas trabaje en mantener una buena comunicación con sus equipos de trabajo y que la relación entre ambos sea óptima.

Pese a tener problemas de insatisfacción se detecta que un índice alto siente que el clima entre equipos es muy bueno, que trabajan bajo un fin en común, se debe aprovechar esta situación y rescatar dicha fortaleza que tiene la

compañía. Las diferentes jefaturas deben trabajar en la sinergia de sus equipos, lo cual permitirá un mejor desarrollo de los proyectos.

De acuerdo a los conceptos revisados y citas bibliográficas se recomienda a futuros lectores tomar este proyecto de investigación como marco referencial para revisar conceptos relacionados a rotación y satisfacción laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Unidos por los Derechos Humanos. (2008). Obtenido de Unidos por los Derechos Humanos: <http://www.humanrights.com/es/what-are-human-rights/universal-declaration-of-human-rights/articles-21-30.html>
- Gomez-Mejia, Luis, Balkin, David y Cardy, Robert, Gestión de Recursos Humanos, 2009: 24
- Morales, Juan y Velandia, Néstor, Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, 1994: 6, 265
- **Aubert, Nicole** y De Gaulejac, El Coste de la Experiencia 1993:29
- Rasiel, Ethan y Friga, Paul, Aplique en su Empresa las Técnicas de los Consultores de McKinsey, 2005: 45
- Alfonso Siliceo Aguilar; David Casares Arrangoiz; José Luis González Martínez, 1998
- Cabrera, G., Clima Organizacional de las Empresas Chilenas, Revista de Psicología Social e Institucional, 1999
- Davis, K. y Newstrom, J., Comportamiento Humano en el Trabajo, 1999
- Hodgetts, R. M. y Altman, S., Comportamiento en las Organizaciones, 1985
- Maish, E., Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional, Gestión en el Tercer Milenio, 2004
- Rodriguez, D., Diagnostico Organizacional, 2001
- Tito, P. L., El Trabajador es el Recurso más Valioso de que Dispone las Empresas. Gestión en el Tercer Milenio, 2003
- Villaba, O., Incremento de la Satisfacción y del Compromiso Organizacional de los Empleados a través del Liderazgo Efectivo. Revista Latinoamericana de Administración, 2001
- Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 1998: 139

- Blake, Oscar, La Capacitación un Recurso Dinámico de las Organizaciones, 2005: 17
- Harris, Jeff, Administración de Recursos Humanos, 1990: 214
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, 2010: 290
- Freitas, M. E. Cultura organizacional. McGraw-Hill. 1991, 39
- Forehand y Gilmer, 1965, Citado en Escat:2007
- Schein, Edgar, La Cultura Empresarial y El Liderazgo, 1984, 54
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. Motivation and Organizational Climate, 1968
- Cizsmadia, Diana, Módulo de Gerencia de Recursos Humanos, 2011
- Uria, Diana, Trabajo de Graduación Sobre El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de Andelas Cía. Ltada. De la Ciudad de Ambato, 2011
- Navarro Miguel, <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>, La Importancia de la Cultura Organizacional en las Empresas, 2012, párr. 5
- Jimenez, William, [http://accorh-consultor-wilemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la\\_03.html](http://accorh-consultor-wilemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html), Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa, 2011, párr.. 1-2-4
- Travesias y Algo Más, Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa, 2012, párr. 24
- Bustos, Paulina, Mauricio, Miranda y Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, 2001, párr. 23-24
- Constitución de la República, 2014, p. 117
- Código del Trabajo, 2013, p. 16
- Briceño, Macis y De León, Índice de Rotación de Personal y Ausentismo de Personal,

<http://indicederotacionyausentismo.blogspot.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly.html>, 2012, p. 23

- Caballero, Katia, El Concepto de Satisfacción en el Trabajo y su Proyección en la enseñanza, <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, 2002, p 3
- Página de Dires, <http://www.dires-sa.com/>
- Thompson, Patricia, Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua, 2004, p. 5

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Permanencia de Colaboradores en Dires

<b>Total de personal con menos de un año en la compañía</b>	<b>27</b>
<b>Salidas de personal durante el plazo fijo un año</b>	
Desahucio por parte del empleador	1
Renuncia voluntaria	6
Termino de contrato (Pasante)	0
Termino de contrato (90 días)	1
<b>Total de salidas (menos de un año)</b>	<b>8</b>
<b>Total de salidas (más de un año)</b>	<b>9</b>
<b>Tiempo promedio de colaboradores que han salido</b>	<b>2 años</b>
<b>Tiempo promedio de colaboradores activos</b>	<b>4 años</b>

## Anexo 2

### Rotación Dires

Año	Datos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulada
2011	Salidas	2	2	1	0	0	0	1	3	2	1	0	0	12
	Número de Personal	62	62	68	68	68	68	68	75	75	73	76	76	
	Rotación	3,2%	3,2%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	4,0%	2,7%	1,4%	0,0%	0,0%	<b>17,4%</b>
2012	Salidas	3	2	1	4	0	1	1	3	3	4	1	0	23
	Número de Personal	77	76	75	79	78	79	74	78	75	77	81	84	
	Rotación	3,9%	2,6%	1,3%	5,1%	0,0%	1,3%	1,4%	3,8%	4,0%	5,2%	1,2%	0,0%	<b>29,8%</b>
2013	Salidas	4	2	3	1	2	0	3	2	4	0	1	0	22
	Número de Personal	83	82	82	86	88	89	87	86	85	84	86	86	
	Rotación	4,8%	2,4%	3,7%	1,2%	2,3%	0,0%	3,4%	2,3%	4,7%	0,0%	1,2%	0,0%	<b>26,0%</b>

## Anexo 3

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



#### Bienvenidos a la Encuesta de Clima Organizacional

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de su satisfacción en nuestra Organización y en su puesto de trabajo.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas con el propósito de desarrollar un plan de mejora. También a través de esta encuesta podrá manifestar sus opiniones, ideas y sugerencias en relación a temas de importancia para el clima de la Organización.

Es importante vuestra opinión por lo que les pedimos planear el momento propicio para completar todas las preguntas de una sola vez. Así mismo, es importante responder en orden y sin dejar ninguna pregunta sin contestar. Por cada grupo de preguntas se especificara el método de calificación.

**Agradecemos ser sinceros al dar sus respuestas, ya que serán procesadas de manera confidencial.**

Fecha de evaluación	
Área	
Puesto	

#### PREMISAS

**CONTESTE SI O NO A LAS PREGUNTAS QUE SE DETALLAN:**

#### 1. Organización y Estrategia

	SI	NO
Conozco la estrategia de la Organización		
Conozco la Visión, Misión y Valores de la Organización		
Estoy comprometido/a con la Visión, Misión y Valores de la Organización		
Para mí, la imagen de la Organización es positiva		
Los clientes tienen una imagen positiva de la Organización		
Esta Organización se rige por políticas y las cumple		
La empresa es organizada, de manera que puedo trabajar productiva y eficientemente		
Conozco los Valores de esta Organización y los reflejo en mi trabajo		

Estoy orgulloso / a de pertenecer a esta Organización		
El nivel gerencial sabe a dónde quiere llevar a la Organización		
<b>2. Gerencia y Liderazgo</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tengo confianza y credibilidad en las decisiones que toma el nivel gerencial		
El nivel gerencial lidera con el ejemplo		
A nivel gerencial hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores		
Mi supervisor está capacitado para dirigir y supervisar el trabajo		
Mi supervisor me delega lo suficiente para poder realizar mi trabajo		
Mi supervisor está capacitado para desempeñar ese cargo		
Mi supervisor me estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas		
Mi trabajo es apreciado por mi supervisor		
Mi supervisor y yo somos capaces de resolver nuestras diferencias y problemas de manera productiva		
Mi supervisor se preocupa por mi capacitación y desarrollo		
Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi		
Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados		
Mi supervisor cumple con los compromisos que asume		
<b>3. Comunicación</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Se comunica oportunamente los resultados obtenidos por la Organización		
Cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal		
En esta empresa se puede hablar clara y abiertamente sin temor a represalias		
Los rumores NO son una fuente de información informal útil para mí		
Mi supervisor me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo		
La comunicación con mi supervisor inmediato es adecuada		
Me proporcionan la información completa que necesito para realizar mi trabajo		
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta		
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás		
La comunicación con mis compañeros es adecuada		
<b>4. Naturaleza, Responsabilidades y Expectativas de Mi Trabajo</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Todas las tareas que desempeño me fueron comunicadas desde que inicie con estas funciones.		
Mis funciones están claramente definidas		

Comprendo las tareas y responsabilidades de mi trabajo		
Me agrada mi trabajo y estoy orgulloso/a de realizarlo		
El aporte de mi trabajo es valorado		
Me gustaría tener la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo		
Siento que agrego valor a la Organización a través de mi trabajo		
Actualmente considero que la remuneración entre mi trabajo y mi remuneración es:		
En términos generales la presión que siento durante mi jornada laboral es:		
La cantidad de horas de trabajo es:		
La flexibilidad en el horario de trabajo es:		
La cantidad de personal en mi área con relación al volumen y/o ritmo de trabajo es:		
El espacio físico en el que desarrolla habitualmente sus tareas es agradable.		
Si pudiese cambiar de puesto de trabajo en la misma <u>área</u> , sin cambios en la remuneración, lo haría.		
Si pudiese cambiar de áreas de trabajo, en la misma <u>empresa</u> sin cambios en la remuneración, lo haría.		
Si pudiera cambiarme de empresa, con la misma remuneración, lo haría.		

#### 5. Trabajo en Equipo

	SI	NO
En la Organización se fomenta el trabajo en equipo		
Comprendo cómo afecta el trabajo de mi departamento a los otros departamentos		
Cuando necesito ayuda de otros departamentos, estos responden a mis requerimientos		
En mi departamento nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor		
En mi departamento todos los miembros aportamos de igual manera para lograr los objetivos		
El trato con mis compañeros de trabajo es:		
La comunicación con mis compañeros de trabajo es:		
La integración con mis compañeros de trabajo para trabajar en equipo es:		
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo		
En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones		
En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones		
En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros		

#### 6. Sistema de Evaluación y Desempeño

	SI	NO
Comprendo claramente el sistema de Evaluación del Desempeño de la Organización		

El sistema de Evaluación del Desempeño de la Organización es justo y útil		
Mi supervisor me proporciona retroalimentación constante sobre mi desempeño		
Vale la pena hacer esfuerzos adicionales, porque son reconocidos		
El programa de ascensos de la empresa depende del desempeño de cada empleado y no de preferencias o favoritismos		
Se felicita y reconoce pública o personalmente el trabajo bien hecho y los logros alcanzados		

**7. Oportunidades de Desarrollo**

	SI	NO
La Organización nos prepara para poder ascender a cargos de mayor responsabilidad		
Pienso que la Organización está comprometida con la capacitación y desarrollo de su personal		
La Organización promueve a su personal interno en lugar de contratar personal de afuera		
El desarrollo de mi carrera en esta Organización ha cumplido con mis expectativas		
Pienso que tengo una buena oportunidad de progresar en mi carrera en esta Organización		
La capacitación que recibo me permite ser más competitivo		
Tengo claro qué capacitación recibiré durante el año		
Cuando la gente comete errores más que sancionarle se estimula a aprender de ellos		
Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento		
Al personal recién contratado se le capacita antes de empezar a hacer su trabajo		

**8. Remuneración**

	SI	NO
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia		
Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)		
Recibo mi pago a tiempo		
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa		

**9. Área de Recursos Humanos**

	SI	NO
El área de Recursos Humanos genera y aplica políticas adecuadas para la gestión del recurso humano		
El área de Recursos Humanos comunica adecuadamente las políticas de personal		
El área de Recursos Humanos está orientada al servicio al cliente interno y realiza una buena gestión		
El área de Recursos Humanos tiene procesos adecuados para la selección, contratación e inducción de personal		

**10. Permanencia en la Organización**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Estoy satisfecho de trabajar en esta Organización		
NO está en mis planes dejar la Organización en el corto plazo		
Las condiciones de mi ambiente de trabajo son adecuadas y seguras		
Recomendaría esta Organización como un buen sitio para trabajar		
Me gusta su ambiente de trabajo		
Me ofrece estabilidad laboral		
Tiene un horario de trabajo conveniente		
Me ofrece oportunidades reales de promoción y desarrollo		
Me ofrece mejores ingresos que otras empresas		

## Anexo 4

Motivos detalle	Motivos	#
Baja remuneración	Salarios	9
Falta de reconocimiento a su labor	Desarrollo personal	5
Ambiente físico de trabajo	Ambiente laboral	1
Problemas con el Jefe inmediato	Ambiente laboral	1
Desmotivación	Ambiente laboral	7
Negocio propio	Personales	4
Problemas personales o enfermedad	Personales	4
Stress	Ambiente laboral	2
Incumplimiento de lo ofrecido	Ambiente laboral	2
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	Desarrollo personal	6
Horarios de trabajo	Horarios	5
Otra propuesta laboral	Ambiente laboral	10

Motivos	#
Salarios	9
Desarrollo personal	11
Horarios	5
Ambiente laboral	23
Personales	8

## Anexo 5

CUENTA DE MOTIVO SALIDA		AÑO_FECHA EFECTIVA			
PUESTO	MOTIVO DE SALIDA	2011	2012	2013	TOTAL
ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR	RENUNCIA VOLUNTARIA	2	4	3	9
<b>Total ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR</b>		2	4	3	9
TECNICO DE SOPORTE JUNIOR	DESAHUCIO SOLICITADO POR TRABAJADOR (ART.185)		1	1	2
	RENUNCIA VOLUNTARIA	4	6	2	12
<b>Total TECNICO DE SOPORTE JUNIOR</b>		4	7	3	14