



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TANTOYUCA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS ASESORES DE CRÉDITO DE UNA FINANCIERA”

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRA EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

PRESENTA:

ING. MAYRA ELIZABETH SANTIAGO SOSA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. FABIOLA SÁNCHEZ GALVÁN

TANTOYUCA, VERACRUZ.

SEPTIEMBRE 2020



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TANTOYUCA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

FORMATO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS DE POSGRADO

Tantoyuca, Ver., a 14 de septiembre de 2020.

C. Mayra Elizabeth Santiago Sosa

PRESENTE:

De acuerdo al dictamen emitido por el jurado asignado para la revisión de su Trabajo Profesional, integrado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTE: Dra. Fabiola Sánchez Galván
SECRETARIO: M.C.C. Rogelio García Rodríguez
VOCAL: Dr. Leobardo Mendo Ostos
SUPLENTE: Dra. María Leonor Méndez Hernández

Y considerando que cumple con todos los requisitos del reglamento de titulación en vigor del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, doy a usted la autorización para que proceda a imprimir su Trabajo de Posgrado para titulación por la:

Opción de "TESIS" cuyo nombre del trabajo es:

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y
LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS ASESORES DE
CRÉDITO DE UNA FINANCIERA"**

Lo anterior lo hago de su conocimiento para los fines correspondientes a su Examen de Grado de **Maestra en Ingeniería Industrial**, por lo cual deberá entregar al encargado de Titulación de Posgrado un ejemplar de su documento final de tesis empastado en color vino con letras plateadas y cuatro CD's (debidamente rotulados) en archivo PDF, así como donar un libro (nuevo) de su LGAC al Centro de Información (Biblioteca).

Esperando que el logro del mismo sea congruente con sus deseos profesionales.

ATENTAMENTE


Director Académico

C.c.p. Servicios Escolares.
Titulación de Posgrado

Desv. Lindero - Tametate S/N, Col. La Morita
CP 92100, Tantoyuca, Veracruz
Tel. (01 789) 8931680, 8931552
<https://itsta.edu.mx>





SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación



DET
Dirección de Estudios
Tecnológicos del Estado
de Veracruz



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TANTOYUCA

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

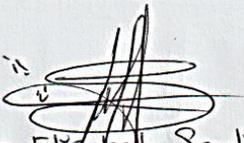
Tantoyuca, Veracruz a 14 de septiembre de 2020

Yo, Mayra Elizabeth Santiago Sosa, alumno (a) de la carrera de Maestría en Ingeniería Industrial, con número de control M183S0013, por medio del presente declaro mi conformidad para ceder los derechos del proyecto: "ANÁLISIS DE LOS FACTORES ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS ASESORES DE CRÉDITO DE UNA FINANCIERA", desarrollado en: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, durante el periodo comprendido del 18 de Febrero del año 2019 al 15 de Julio del año 2020 del cual declaro:

- Que es inédito
- Que es de mi autoría y me hago responsable por su contenido
- Que autorizo al Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca para que, en el caso de que sea requerido pueda hacer uso libre de la totalidad del contenido del proyecto, para que sea desarrollado o divulgado en cualquier medio impreso o electrónico.
- El presente instrumento no contempla remuneración alguna por la transferencia de los derechos sobre dicho proyecto.

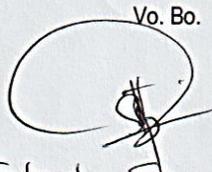
Lo anterior con el fin de que quede expresamente asentado mi consentimiento total a favor del instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca en todo lo relativo al proyecto en mención.

Para constancia firma:


Mayra Elizabeth Santiago Sosa
Nombre y firma del(a) alumno(a)

R01/0720

Vo. Bo.


Fabiola Sanchez Galvan
Nombre y firma del asesor interno.

F-PG-07

“Análisis de los factores asociados a la satisfacción laboral y la influencia de la rotación de personal en los asesores de crédito de una financiera”

DEDICATORIAS

A mi madre y hermanas

Por alentarme a siempre seguir adelante, sin importar los obstáculos que se pongan en el camino y los desánimos que surgen en cada paso.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la oportunidad de llegar hasta este punto y llenarme de amor.

A mi familia, por siempre apoyarme moralmente para seguir adelante en todo lo que me propongo.

A mis directores de tesis la Dra. Fabiola Sánchez Galván, Dr. Horacio Bautista Santos, M.C Rogelio García Rodríguez, por su valioso tiempo y los conocimientos proporcionados en esta etapa.

Al área de posgrado e investigación, especialmente a la Dra. María Leonor Méndez Hernández por siempre tener paciencia y una palabra positiva en cada situación.

Al Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, por la oportunidad del crecimiento profesional.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por brindarme el apoyo económico para la obtención del título de Maestra.

A mis compañeros y amigos, por el apoyo y vivencias compartidas en esta experiencia.

Con cariño.

Ing. Mayra Elizabeth Santiago Sosa

INDICE

CAPITULO I. GENERALIDADES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Estado del Arte	3
1.3 Planteamiento del Problema.....	5
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	7
1.6 Hipótesis.....	7
1.7 Alcances y Limitaciones	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO	8
2.1 Introducción	8
2.2 Rotación de personal.....	8
2.2.1 Índice de rotación de personal	9
2.2.2 Diagnóstico de causas de la rotación de personal.....	10
2.2.3 Determinación del costo de rotación de personal.....	10
La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación (Chiavenato, 2001).	11
2.3 Satisfacción laboral.....	11
2.3.1 Causas de la satisfacción laboral.....	12
2.3.2 Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo.....	12
2.4 Clima organizacional	13
2.5 Ausentismo	14
2.5.1 Ausentismo sociológico.....	14
2.6 Análisis del puesto de trabajo	15
2.6.1 Métodos para recopilar información del puesto de trabajo.....	16
2.7 Retos en el proceso de contratación	18
2.8 Principales costes de rotación.....	18
2.9 Determinar las características del personal que son más importantes para el rendimiento	19
2.9.1 Medir estas características.....	19

2.10	Evaluar los niveles de motivación de los candidatos.....	19
2.11	Decidir quién debería tomar la decisión de selección.	20
2.12	Herramientas de selección como predictores del rendimiento del trabajo.	21
2.13	Método de construcción de escenarios.....	24
2.13.1	Análisis Estructural: MICMAC.....	24
2.13.2	Inventario de Variables.....	25
2.13.3	Descripción de las relaciones entre variables.....	25
2.13.4	Visualización de variables en el plano de influencia x dependencia.	26
2.13.5	Interpretación del gráfico de influencia x dependencia y tipología de variables.	27
2.14	Metodología de Sistemas Blandos de Peter Checkland.....	30
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1	Introducción.....	33
3.2	Tipo de investigación.....	33
3.3	Metodología.....	33
3.4	Caso de Estudio.....	34
3.5	Factores MICMAC.....	36
CAPITULO IV. MARCO OPERATIVO.....		37
4.1	Introducción.....	37
4.2	Contextualización del problema mediante la metodología de Sistemas Blandos de Peter Checkland.....	37
4.3	Recolección y procesamiento de información.....	40
4.4	Análisis de resultados.....	45
4.5	Resultados micmac.....	48
4.6	Índice de rotación:.....	52
4.7	Satisfacción vs rotación.	53
CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		54
5.1	Conclusiones.....	54
5.2	Recomendaciones.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores atribuidos al ausentismo laboral Fuente: (Molinera, 2006)	15
Tabla 2	36
Tabla 3	38
Tabla 4	40
Tabla 5 Edad de los encuestados	41
Tabla 6	41
Tabla 7	43
Tabla 8	45
Tabla 9	46
Tabla 10	47
Tabla 11	52
Tabla 12	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de Análisis Estructural.....	26
Figura 2 gráfico de influencia x dependencia.....	29
Figura 3 Estructura jerárquica de la financiera. Fuente propia.....	35
Figura 4 Problema Estructurado Fuente: Elaboración propia	38
Figura 6 Modelo conceptual CATWOE Fuente: Elaboración propia	39
Figura 7 Gráfica de líneas Fuente: Elaboración propia	46
Figura 8 Gráfica de líneas Fuente: Propia	48
Figura 9 Mapa de Influencia/dependencia directa software MICMAC	49

RESUMEN

La presente investigación consistió en el análisis de los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los asesores de crédito de una financiera. La importancia de la investigación radica en disminuir la rotación de personal alcanzada en los últimos años, realizando una encuesta para evaluar la satisfacción laboral y personal, aplicada al personal de las sucursales de Poza Rica, Tuxpan, Naranjos y Martínez de la Torre, así mismo determinar el índice de rotación de personal de cada sucursal.

Partiendo de la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland, se desarrolla un esquema representativo del sistema con la problemática. Se demostraron los factores que influyen en la satisfacción laboral de los asesores y ayudan a determinar un rendimiento óptimo de la empresa, a través del software MICMAC y la ayuda de una gerente experta en el área.

Se determinó la influencia de la satisfacción en la rotación de personal, además se muestran las variables clave y variables objetivo de acuerdo al plano de influencia/dependencia.

ABSTRACT

The present investigation consisted of the analysis of the factors that intervene in the job satisfaction of the credit counselors of a finance company. The importance of the research lies in reducing the staff turnover achieved in recent years, conducting a survey to evaluate job and personal satisfaction, applied to staff at the Poza Rica, Tuxpan, Naranjos and Martínez de la Torre branches, as well as determine the staff turnover rate for each branch.

Starting from Peter Checkland's soft systems methodology, a representative scheme of the system with the problem is developed. The factors that influence the job satisfaction of consultants and help determine optimal company performance were demonstrated through MICMAC software and the help of an expert manager in the area.

The influence of satisfaction on staff turnover was determined, in addition the key variables and target variables are shown according to the plane of influence / dependency.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 Introducción

La calidad de vida en el trabajo refleja el conjunto de acciones y factores que fortalecen la vida de los trabajadores, es importante señalar que toda empresa está obligada a desarrollar y mantener un ambiente laboral sano (García, 2005), el liderazgo organizacional es necesario para un buen ambiente laboral (Ríos González, Correa Gutiérrez, & Vargas Calderón, 2018) ayuda a la satisfacción laboral por ser un factor intangible del personal e influye de manera directa a él cliente (Guzmán, Cañizares, & Jesus, 2010).

La competitividad de las organizaciones conlleva a las empresas a replantear estrategias para la obtención de resultados (Arellano, 2005), es importante medir la satisfacción laboral para mejorar el resultado de las metas, la producción, el ambiente laboral y la rotación de personal (Buboltz, 2004). Las relaciones laborales de jurisdicción local 2017 muestran que los conflictos de trabajo representan un 29.2% y los emplazamientos a huelgas un 3% (INEGI, 2018), por lo que evaluar las condiciones que conllevan a la medición de la satisfacción laboral contribuye al cumplimiento de los objetivos financieros y del desarrollo personal de los trabajadores (Martínez & et al, 2013).

La gestión entre el clima organizacional positivo y la satisfacción laboral favorece al cumplimiento de los trabajadores (Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel, 2011), la aceptación de cambios laborales agrega valor a la empresa y sus trabajadores (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014).

El comportamiento de los trabajadores en el marco de su actividad laboral depende de la gestión de los factores ergo ambientales como temperatura, ruido, iluminación y vibración (Portillo, Gómez, & Pérez, 2016), identificación de tareas, salario, seguridad en el trabajo, toma de decisiones y compromiso con la organización (Portales, Araiza, & Velarde, 2016); de esta forma se logra cumplir las metas de la empresa e incrementar la competitividad y la productividad (Gamero, 2005).

La satisfacción laboral y rotación de personal son variables dependientes (Portales et al., 2016) e influyen en la satisfacción del cliente y el nivel económico de la empresa (Guerrero Bejarano, Parra Suárez, & Arce Vera, 2018); la rotación de personal es un problema que se ha convertido

en una constante, debido a los altos índices, provocando una inestabilidad laboral y problemas para cubrir puestos a corto plazo (Viñán, Miño, Arias, & Viteri, 2020), por cambios culturales, económicos y emotivos de los trabajadores (Politécnica & México, 2013), la baja remuneración y la selección incorrecta (Flores, 2008), el desgaste de los trabajadores son otro factor negativo para la rotación (Ccollana-salazar, 2015). La rotación se muestra de forma voluntaria y la empresa no tiene control (De Redacción, 2016).

Las PYMES tienen una posibilidad de crecimiento del 99 %, y es necesario conocer todo su sistema para poder mejorar en el crecimiento económico (Flores-miranda & Palacios-garcía, 2017) es significativo considerar las condiciones físicas y reconocimiento laboral porque son una consecuencia para la motivación y compromiso organizacional (Herrera Caballero & Sánchez Guevara, 2012).

La forma ineficaz de motivación en las empresas genera gastos por procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación (Viñán et al., 2020) que terminan en rotación de personal, la antigüedad mínima en los empleados influye en la renuncia, por tener poco tiempo invertido en la empresa (Littlewood Zimmerman, 2004). Estos fenómenos impactan negativamente en las empresas, representan pérdidas de recursos humanos y financieros que no son fácilmente recuperables.

Es importante considerar aspectos como el nivel de escolaridad pues interviene en el desarrollo profesional de los trabajadores (Méndez Urra & Sánchez Bernal, 2015), detallar correctamente el puesto laboral, ya que se ha comprobado que los administrativos tienen mayor satisfacción que los trabajadores de ventas y operación (Gallegos & Cáceres, 2014).

Las edades de satisfacción laboral fluctúan entre los 35 y 49 años, pues se alcanza un nivel de madurez, que les permite estabilizarse y valorar el nivel de vida (Montoya Cáceres et al., 2017). Se determina que aumentar la felicidad en las personas ayuda a encontrar trabajos satisfactorios (Arturo, Ortiz, Mercado, & Cázares, 2017) y que las mujeres tienen mayor satisfacción que los hombres (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2007).

Es importante determinar la causalidad de la satisfacción laboral, una forma de medirla es el análisis multivariado y la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (Le, Nguyen, & Hoang Truong, 2019), otras técnicas usadas para determinar la satisfacción y el compromiso, son

estadísticas *r* de Pearson, *Rho* de Spearman, ANOVA de un solo factor y *t* para muestras independientes (Gómez Sánchez, Recio Reyes, Avalos Sekeres, & González Ortiz, 2013), encuestas a los empleados y entrevistas con expertos y/o mediciones psicológicas, es la metodología usada para medir las variables influyentes en la satisfacción laboral (Martínez, Laura Oviedo-trespalacios, Oscar, 2013).

Las condiciones de trabajo, y la personalidad de cada trabajador influyen en la aparición del síndrome de Síndrome Burnout (BO), usando el cuestionario Maslach Burnout Inventory se puede medir el nivel del mismo (Díaz Echenique, Stimolo, & Caro, 2010).

Aspectos como el económico, las condiciones físicas de trabajo y el desarrollo personal son factores que generan bajo nivel de satisfacción en académicos (Maita, Rodriguez, Gutiérrez, & Nuñez, 2011). Se reporta baja satisfacción al otorgar mayor poder al cliente (Maraver Tarifa, 2001).

capacidad de respuesta, garantía, confiabilidad, tangibles y empatía son factores que determinan la satisfacción (Le et al., 2019).

1.2 Estado del Arte

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Hay que recordar que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también de tener trato con los compañeros y los jefes; obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son ideales, etc. (P, 2000)

El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, también suele ser parte de las quejas, el rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios.

Un estudio destaca con el objetivo de identificar la satisfacción laboral de enfermería en Minatitlán, donde se utilizó el programa STATS, para determinar la muestra correspondiente, donde el análisis determinó que predomina el género femenino, con un rango de edad entre 21-30 años, destaca que los hombres son los más insatisfechos que las mujeres, y que el turno vespertino tiene mayor insatisfacción (PEREZ FONSECA MARTHA, 2017).

Se evalúan los factores que integra la satisfacción laboral, incluyendo variables intrínsecas y extrínsecas; que no hay que olvidar que los empleados son humanos que se rigen bajo sentimientos, valores, actitudes, creencia, objetivos, entre otros. Se desarrolló la medición por un instrumento de 21 ítems dando como resultado que los empleados están satisfechos con los aspectos intrínsecos e insatisfechos con los aspectos extrínsecos específicamente no están de acuerdo con las remuneraciones (MA.DEL ROSARIO GARCIA VELAZQUEZ, 2017).

A través de un enfoque cualitativo, guiado de un cuestionario semi-estructurado que consta de 70 ítems donde los trabajadores debían tener al menos 2 años de antigüedad de nivel medio, buen desempeño y que ocuparan un puesto similar. La muestra se tomó de dos empresas dedicadas a la manufactura y venta de prendas de vestir, en los resultados se puede observar en las condiciones de trabajo la insatisfacción coincide en desarrollo por no tener más puestos que ofrecer, no permitir el tiempo de seguir estudiando y evitar crecer laboralmente dentro y fuera de la empresa, en las relaciones interpersonales y comunicación la insatisfacción está solo en una empresa en la relación con los subordinados por conflictos, motivación; la insatisfacción surge solo en una empresa por que no se preocupan por este aspecto de trabajar en equipo, Clima organizacional de igual manera la insatisfacción surge en una empresa por ambiente pobre y por no respetar las políticas de la empresa (Sánchez Trujillo Magda Gabriela, 2017).

En la empresa Papers S.A. se realizó un estudio a la rotación de personal, donde se obtuvo como resultado, que el departamento de impresión es el que tiene mayor índice de rotación también se efectuó el diagnóstico de ambigüedad de rol dando como resultado que los principales factores estresantes son las manchas, rayas, cambios de producción, reviente de papel y arrugas;

debido a estos factores el personal de esta área renunciaba con frecuencia por lo tanto se realizó una metodología que modificara las condiciones de contratación de personal, y con los factores estresantes se realizó un diseño de experimentos para encontrar las mejores condiciones de operación, con los cambios y mejoras que se propusieron se mejoró un 72% en índice de rotación (Uribe Jefferson, 2016).

Se presenta un estudio de la satisfacción laboral y la influencia en la productividad en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, el estudio se realizó a 20 trabajadores que corresponden al 40% de la población con personas de situación económica media, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 25 a 65 años, de diversas religiones, con diferencia del estado civil.

Se elaboró una escala de Likert que permitió establecer el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados, y para la productividad una encuesta dirigida a los jefes de cada área con el objetivo de evaluar al personal que tienen a su cargo y así obtener una puntuación neta. Con los datos obtenidos se realizó la metodología estadística y con el análisis de los resultados se determinó que no existe correlación entre las variables satisfacción laboral y productividad, cada variable es independiente de la otra por lo cual se acepta la hipótesis nula, la satisfacción laboral no influye en la productividad y viceversa (Navarro Silvia, 2012).

1.3 Planteamiento del Problema

Durante el desempeño de las actividades de las empresas existe la importancia del factor humano, es por ello importante el estudio de su comportamiento para saber de qué manera influyen los diferentes factores existentes considerando aspectos extrínsecos e intrínsecos.

Las estadísticas muestran que el 70% de la rotación en las organizaciones sucede en los empleados de entre 6 y 36 meses de servicio, por lo que esto provoca un clima de inestabilidad, en México se registra uno de los niveles más altos de América Latina con un 16.75% cuando lo recomendable es del 10%. En México el costo de reemplazar una posición laboral puede representar el 35% del salario anual de esa posición (Corporate, s.f.).

En la financiera donde se lleva a cabo la presente investigación, se ha observado un incremento en la rotación del personal refiriéndose a los asesores de crédito específicamente, esto ocasiona pérdidas para la empresa, debido a la inversión que refleja cada contratación de un empleado considerando el reclutamiento, capacitación, curso presencial en la ciudad de Puebla, seguro de vida, y liquidación que tiene un estimado de \$60,000.00 M.N, y de acuerdo a los datos estadísticos, el tiempo promedio de estancia del empleado es de 6 a 8 meses.

Es por ello que se plantea un análisis de los factores que influye en la satisfacción laboral y personal de los asesores de crédito aplicando encuestas a las sucursales de Poza Rica, Tuxpan, Naranjos y Martínez de la Torre. Las encuestas constan de tres apartados el primero es evaluar la satisfacción personal, el segundo apartado es para evaluar la satisfacción laboral y el tercer apartado para medir las comodidades con las que se cuentan.

La financiera cuenta con 31 sucursales y 420 colaboradores en total por lo que se pretende determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral y personal,

1.4 Justificación

Considerando que los empleados son uno de los pilares de la funcionalidad de las empresas, y debido a consolidar a la empresa como estable en el aspecto laboral es necesario contar con la información de los empleados a fin de mantener sus fortalezas y mejorar sus debilidades lo que dará nuevas perspectivas, para cumplir con la misión y visión de la empresa, partiendo de información real de la satisfacción laboral y personal de los empleados y tomando las medidas necesarias para la mejora continua.

Es por ello por lo que se propone este tipo de estudio para conocer las necesidades principales de los empleados a la hora de poder tomar la decisión de permanecer más tiempo en la empresa

y poder realizar mejoras en las estrategias utilizadas en el ambiente laboral; y describir el análisis de los factores que tienen mayor impacto y que impiden que se obtenga la satisfacción laboral.

Conocer los factores clave de la satisfacción laboral permite tener un sistema óptimo y un aumento en el rendimiento de los empleados al implementar nuevas estrategias de trabajo y actividades que motiven a los asesores en tener un sentido de pertenencia con la financiera.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar los factores asociados a la satisfacción laboral y la influencia en la rotación de los asesores de crédito de una financiera.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar y seleccionar las principales causas de la satisfacción laboral.
- Aplicar instrumento para determinar el índice de satisfacción.
- Identificar los factores determinantes en la satisfacción laboral con el software MICMAC.
- Calcular el índice de rotación de personal.
- Redactar resultados.

1.6 Hipótesis

H₀. La satisfacción laboral de los asesores de crédito interviene en la rotación de personal de la financiera.

H₁. La satisfacción laboral de los asesores de crédito no interviene en la rotación de personal de la financiera.

1.7 Alcances y Limitaciones

Durante la ejecución del proyecto se logró obtener resultados favorables por parte de los asesores de crédito de las sucursales de Poza rica, Tuxpan, Naranjos y Martínez de la torre al contestar de manera individual las encuestas que permitió obtener el porcentaje de la satisfacción laboral y personal. Para poder analizar la influencia de la satisfacción laboral y la rotación de personal.

Una de las limitaciones se presenta en la implementación de las encuestas solamente a las sucursales que la empresa autorice, y la financiera cuenta con 31 sucursales en varios estados.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Introducción

En este capítulo se describen conceptos fundamentales de rotación de personal, satisfacción laboral, proceso de contratación, herramientas de selección como predictores del rendimiento del trabajo, la metodología. Además del análisis estructural del software MICMAC y sus variables.

La importancia del capítulo permanece en que la información contenida en ella es de carácter científico y con referencias especializadas que aportaran un valor agregado a la investigación, además, la consulta de información especializada aportara credibilidad a la investigación.

2.2 Rotación de personal

La rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los

retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones (Chiavenato, 2001).

2.2.1 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con el departamento de recursos humanos quien forma parte de la empresa, este se mide dentro de un periodo de tiempo y en términos de porcentaje.

La ecuación descrita para calcular el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde

A=Admisión de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D= Desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2= Número de trabajadores al final del período.

La rotación de personal se expresa en porcentajes y se manifiesta en la circulación de empleados en un área y periodo determinados, el departamento de recursos humanos posee herramientas científicas y técnicas que permiten obtener la comprensión de medir los fenómenos y eventos que ocurren dentro de la organización.

Los porcentajes que oscilan en extremos denotan estancamiento o un clima organizacional insano, ya que, en el primer caso, existiría un acomodamiento por parte de los colaboradores. En el siguiente caso, una alta rotación de personal proyectaría inestabilidad laboral por parte de la organización. Por lo tanto, un índice de rotación de personal sano, induce a los colaboradores

clave a permanecer dentro de la organización, por encima de aquellos que tienen un mal desempeño, baja productividad.

2.2.2 Diagnóstico de causas de la rotación de personal.

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

2.2.3 Determinación del costo de rotación de personal.

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

- Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
- Costos secundarios: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.
- Costos terciarios: estas relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestas a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: perdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación (Chiavenato, 2001).

2.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización. Las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la compañía, los compañeros, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general (Gamboa Juan, 2007).

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados (Chiang Vega María, 2011)

2.3.1 Causas de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o, todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

2.3.2 Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo.

Dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales (Robbins Stephen, 2005).

Variedad de habilidades. El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea. El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea. El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía. El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo. El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

2.4 Clima organizacional

Sobre Clima Organizacional se pueden encontrar una gran cantidad de conceptos, muchos autores han intentado llegar a una descripción estándar a partir de sus propias experiencias de estudio; sin embargo, encontrar una definición única resulta complicado por lo extenso del tema.

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades

determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. Es definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Chiang Vega María, 2011).

Un mal ambiente laboral constituye un factor que antecede la presencia de ausentismo y que desencadena incluso afectaciones psicosociales como el estrés (Peiró José, 2008).

2.5 Ausentismo

Es el acto individual de ausencia al trabajo consecuencia de una elección de actividades alternas que implica en ocasiones abandono de sus obligaciones.

Es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de manera voluntaria durante una parte o toda la jornada (Molinera, 2006).

2.5.1 Ausentismo sociológico

Es la parte del absentismo que no es imputable a las características propias de cada empresa, ni a sus políticas de actuación en esta materia, si no que obedece a circunstancias generales, a modelos de conducta social, ligados a una nueva concepción vital y de las relaciones laborales por otra parte de los ciudadanos, en especial por parte algunos colectivos, y que tienen un reflejo de su actuación como trabajadores por cuenta ajena. Se refleja en países industrializados donde es bajo el nivel de desempleo, y las personas no generan un sentimiento un pertenencia con la empresa, saben que pueden encontrar un trabajo con las mismas características sin ningún problema, existe la un porcentaje mínimo de que se queden estables en un trabajo si la remuneración es buena (Molinera, 2006).

Tabla 1

Factores atribuidos al ausentismo laboral Fuente: (Molinera, 2006)

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Individuales	10	20
Individuales y sociodemográficos	13	26
Individuales e intralaborales	5	10
Individuales, sociodemográficos e intralaborales.	8	16
Individuales, sociodemográficos y otras variables.	1	2
Individuales y otras variables.	2	4
Intralaborales	2	4
Intralaborales y otras variables.	3	6
Sociodemográficos e intralaborales.	1	2
Sociodemográficos, intralaborales y otras variables.	2	4
Individuales, intralaborales, sociodemográficos y otras variables.	1	2
Otras variables.	2	4

Fuente: Revisión sistemática: factores asociados al ausentismo laboral en países de América latina (Tatamuez-Tarapues Ruth, 2018).

Nota. La tabla 1 tiene relevancia por las consecuencias que genera el ausentismo en la calidad de vida, en la salud mental del trabajador, en la economía y competitividad de la organización.

2.6 Análisis del puesto de trabajo

Tras haber realizado un análisis del flujo de trabajo y haber diseñado el trabajo, el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados. Esto se hace mejor a través de un análisis del puesto de trabajo, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo supone un estudio metódico que revele detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

Una tarea es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.

Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.

Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

De esta forma, para el trabajo de ayudante de administración, una tarea puede ser la cumplimentación de un formulario de dietas, que está comprendida dentro de la obligación de mantener un control sobre los gastos de viaje del departamento que, a su vez, es parte de la responsabilidad de gestionar el presupuesto del departamento. El análisis del puesto de trabajo proporciona la información necesaria para responder a las siguientes preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo? ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse? ¿Qué conocimientos, habilidades y aptitudes (CHAs) (knowledge, skills and abilities (KSA)) debe poseer el responsable de realizar el trabajo? ¿Qué grado de supervisión es necesario? ¿Bajo qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo? ¿Qué expectativas de rendimiento se tienen respecto al trabajo? ¿De quién deben depender los trabajadores para realizar sus tareas? ¿Con quiénes se tienen que relacionar? El análisis del trabajo puede contestar a estas preguntas ofreciendo a los directivos una valiosa información que les puede ayudar a desarrollar políticas y programas de Gestión de RRHH más eficaces.

En función de la técnica seleccionada, el análisis del puesto de trabajo lo realiza, o bien un miembro del departamento de RRHH, o bien la persona a la que le incumbe (la persona que actualmente está asignada al puesto de trabajo en cuestión). En algunas empresas el director puede llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo.

2.6.1 Métodos para recopilar información del puesto de trabajo.

Las empresas utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios y cuestionarios. Los factores, como el coste y la complejidad del trabajo, influirán sobre la elección del método.

Proceso de contratación: Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización

Reclutamiento: El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos calificados que soliciten el puesto.

Selección: La selección determina la calidad total de los RRHH de una organización. Considere lo que ocurre cuando se contrata o promociona a la persona equivocada. ¿Cómo se siente usted, como cliente, cuando es atendido por un alguien lento e inepto?, ¿cómo se sentiría, como supervisor de línea, cuando tiene que resolver los problemas provocados por un trabajador que no puede hacer las tareas de la cadena de producción? La contratación de la persona equivocada puede también provocar roces entre el personal, pues los demás trabajadores se sienten molestos porque tienen que resolver los errores de los empleados ineptos. Las contrataciones inadecuadas incluso pueden provocar que los mejores empleados busquen trabajo en otra empresa. Todos estos efectos tienen derivaciones económicas

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial

a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

2.7 Retos en el proceso de contratación

Se ha estimado que los empleados que están por encima de la media valen para la organización un 40 por ciento más de su salario que los empleados medios.

Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día. Los trabajadores no calificados o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También podrían dar a los clientes información imprecisa o una razón para irse a la competencia. A medida que el nivel y el sueldo de un trabajador sube, también lo hace este coste.

2.8 Principales costes de rotación.

- Separación: entrevista de salida, papeleo.
- Reclutamiento: publicidad, honorarios para reclutar.
- Selección: pruebas previas al empleo, entrevistas.
- Contratación: orientación, formación.
- Productividad: coste de la vacante, período de transición.

Conseguir y mantener a los mejores no sólo tiene sentido en términos de tratar a los empleados como clientes del proceso de dirección, sino que también tiene un sentido económico.

Resulta esencial que los directores de línea y posiblemente otros trabajadores de línea se impliquen en el proceso de contratación. Aunque el departamento de RRHH tiene un papel activo que jugar en el reclutamiento, la selección y la socialización de los nuevos empleados, el personal de línea estará supervisando activamente a los nuevos contratados y estos directivos a

menudo pueden aportar un mejor conocimiento relacionado con el puesto, del que los miembros del departamento de RRHH podrían carecer. El proceso de contratación se enfrenta a diversos retos. Los más importantes son:

2.9 Determinar las características del personal que son más importantes para el rendimiento

Por diversas razones, las características necesarias para que una persona haga bien un trabajo no son tan obvias como pudieran parecer. Primero, el propio puesto suele tener características variables. Como los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHAs) necesarias para ser, en la actualidad, un buen programador informático seguramente cambiará a medida que el hardware y el software sigan evolucionando. Segundo, es posible que haya que tener en cuenta la cultura de la organización. Centrar la atención en el encaje entre el candidato y la cultura de la organización da como resultado una actitud de los empleados positiva y una tasa de rotación más baja. Tercero, las distintas personas de una organización suelen querer distintas características en un nuevo contratado.

2.9.1 Medir estas características.

Suponga que la capacidad matemática se considera esencial para el rendimiento en el puesto. No se puede inferir, mirando a alguien, su capacidad matemática. Habrá que someterles a algunas pruebas de habilidad matemática. Algunas pruebas son mejores que otras para predecir el rendimiento en un puesto y pueden variar mucho en cuanto a su coste.

2.10 Evaluar los niveles de motivación de los candidatos.

La mayoría de las medidas utilizadas en decisiones de contratación se centra en la capacidad más que en la motivación. Hay innumerables pruebas para evaluar la capacidad para las matemáticas, la capacidad verbal y la mecánica. Pero, como ilustra la siguiente ecuación, la motivación también resulta esencial para lograr un buen rendimiento.

Rendimiento = Capacidad × Motivación

Esta ecuación muestra que un alto nivel de capacidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de capacidad. La ecuación del rendimiento tiene una base conceptual, y las recientes investigaciones empíricas respaldan la importancia tanto de la capacidad como de la motivación para lograr un buen rendimiento. Por desgracia, es muy difícil medir la motivación. Muchos empresarios intentan valorar la motivación durante la entrevista de trabajo, pero existen numerosos problemas asociados a este método. Además, la motivación parece depender mucho más del contexto que la capacidad. Si es usted un estudiante normal, su motivación para trabajar en clase depende en gran medida de si le gusta el contenido de la asignatura, si le gusta y respeta a su profesor y del método de evaluación. Su capacidad académica es bastante más estable entre curso y curso que su grado de motivación. Las situaciones laborales son igual de variables: su nivel de esfuerzo se verá afectado por cuánto le gusten sus responsabilidades, cómo se lleve con su jefe y cómo es recompensado.

2.11 Decidir quién debería tomar la decisión de selección.

Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de RRHH se ocupe del proceso de contratación. La primera (y más importante) es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplen todos los requisitos legales, por lo que, si se hace responsable al personal de RRHH de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal. La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de RRHH normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

2.12 Herramientas de selección como predictores del rendimiento del trabajo.

Cartas de recomendación

Las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas⁴¹. Esto no significa, sin embargo, que todas las cartas de recomendación sean malos indicadores del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse. Una alternativa más proactiva para incrementar la validez y la utilidad de las cartas, así como de las referencias verbales consiste en centrar las referencias en las competencias clave. En lugar de pedir referencias con preguntas amplias, tales como “Dígame qué piensa de este candidato al puesto” pida referencias sobre las habilidades específicas del candidato en áreas relevantes para el puesto vacante.

Impreso de solicitud

Las organizaciones utilizan frecuentemente impresos de solicitud como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo, particularmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y la situación laboral actual.

Test de capacidad

Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Los test de capacidad cognitiva miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.

Muchos estudios han examinado la validez de la capacidad cognitiva general como predictor del rendimiento en el trabajo. La capacidad cognitiva general generalmente se mide sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa. Básicamente, mide la inteligencia general. Un g elevado indica que se trata de una persona que puede aprender más y

más deprisa y que puede adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes. Se ha demostrado que la gente con mayores g son mejores trabajadores, al menos en parte porque hoy en día pocos puestos de trabajo son estáticos.

Este tipo de pruebas de rendimiento directo, denominadas test de práctica laboral, piden a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que desarrollar cuando obtengan el trabajo. Los test de práctica laboral tienen una elevada fiabilidad y validez, ingredientes esenciales de una herramienta de selección eficaz y legal. Las pruebas de práctica laboral se consideran medidas válidas y justas del rendimiento en el trabajo siempre y cuando la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto. Las puntuaciones obtenidas en estas pruebas han sido utilizadas incluso como criterios para evaluar la validez de las medidas de selección de la capacidad mental general.

Otro tipo de capacidad, la inteligencia emocional, se ha convertido en algo que habitualmente se mide. La inteligencia emocional ha sido definida de diversas formas por los investigadores, pero puede ser descrita como la capacidad de percibir y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás. Aunque el concepto se ha popularizado, su validez todavía debe ser probada de forma convincente. Por ejemplo, un estudio encontró que no había correlación entre una medida de inteligencia emocional y la nota media final. Sin embargo, las medidas de capacidad cognitiva general y personalidad sí se encontraron correlacionadas con la nota media final. Otros resultados similares para el rendimiento en el trabajo han conducido a los investigadores a cuestionar si la inteligencia emocional realmente añade algo a nuestra capacidad de predecir el rendimiento más allá de las medidas de capacidad e inteligencia general.

Test de personalidad

Los test de personalidad evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de empleados durante las décadas de los 40 y 50, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento en el trabajo. Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de fiabilidad y validez. Se ha argumentado

que los rasgos de personalidad son subjetivos y poco fiables, no están relacionados con el rendimiento en el puesto de trabajo⁵⁸ y no son aceptables desde un punto de vista legal. Hoy en día, sin embargo, aproximadamente el 30 por ciento de las empresas utilizan test de personalidad como parte de su proceso de selección.

Muchos rasgos de personalidad pueden medirse de diversas maneras y esta falta de consistencia provoca problemas de fiabilidad y validez. Sin embargo, las últimas investigaciones sobre la medida de la personalidad han demostrado que la personalidad puede medirse de forma fiable⁶¹ y resumirse en función de cinco dimensiones. Los “cinco grandes” factores, ampliamente aceptados actualmente en el campo de la psicología de la personalidad, son los siguientes:

- Extroversión. El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta.
- Simpatía. El grado en que una persona se fía de la gente, es amigable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- Diligencia. El grado en que una persona es formal y organizada y se ajusta y persevera en sus tareas.
- Estabilidad emocional. El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia. El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, la diligencia parece ser el que está más relacionado con el rendimiento en el trabajo. Es difícil encontrar una medida del rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados diligentes. La diligencia es pues el estimador de personalidad más válido en términos generales, en cuanto a rendimiento en el trabajo. La diligencia también se ha demostrado que está relacionada con la seguridad en el trabajo.

Test de honestidad

Los test de honestidad e integridad están diseñados para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables. Los

test de integridad pueden administrarse actualmente en una variedad de formas, lo que incluye lápiz y papel, teléfono o vía Internet, entre otras. El test típico mide las actitudes hacia la honestidad, particularmente si el candidato considera normal y no criminal un comportamiento deshonesto.

Entrevistas

La práctica habitual consiste en entrevistar a todos los candidatos en un período de entre uno y dos días. Esto facilita el recordar las respuestas de los entrevistados y poder compararlas. Inmediatamente después de la entrevista, los miembros del panel evalúan a los entrevistados utilizando una hoja de una o dos páginas en el que aparece una lista de dimensiones importantes del trabajo, así como una escala de puntuación de cinco puntos.

Una vez que cada entrevistador ha calificado al candidato, un miembro del panel, normalmente el profesional de RRHH o el director encargado de la contratación, conduce la discusión fruto de la cual el panel alcanza una calificación conjunta del candidato. Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, el panel establece un ranking de candidatos aceptables para el puesto.

Los puntos anteriores son algunas herramientas utilizadas en el proceso de reclutamiento y contratación de personal de acuerdo a (Gomez Mejía Luis, 2008).

2.13 Método de construcción de escenarios

2.13.1 Análisis Estructural: MICMAC

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes (Jacques ARCADE, 2004).

El sistema estudiado se presenta como un conjunto de elementos interrelacionados (variables/factores). La red de interrelaciones de estos elementos, es decir, la configuración del

sistema (estructura), constituye la clave de sus dinámicas y es bastante permanente. El análisis estructural, que intenta sacar a la luz esta estructura, comprende tres etapas:

Inventario de variables / factores: listado de variables del sistema.

Descripción de las relaciones entre variables: reconstituir y describir la red de relaciones entre las variables / factores.

Identificación de variables esenciales: identificar las variables esenciales y los factores que son claves para las dinámicas globales del sistema.

2.13.2 Inventario de Variables

La primera tarea consiste en definir el alcance del estudio, y por lo tanto el alcance del sistema a ser estudiado. La segunda etapa será entonces realizar un inventario de todas las variables y/o factores, internos o externos, que caracterizan al sistema. En esta etapa es conveniente ser lo más exhaustivo posible, teniendo cuidado de no dejar nada sin explicar al describir el sistema. Además de las reuniones de reflexión y brainstorming, es conveniente estimular y afianzar la determinación de variables por medio de entrevistas con expertos. Esta lista normalmente debería tener como máximo 80 variables.

2.13.3 Descripción de las relaciones entre variables

El método consiste en vincular las variables en una tabla de doble entrada, la matriz de análisis estructural, preparada especialmente para el caso. Las filas y columnas en esta matriz corresponden a las variables que surjan de la primera etapa.

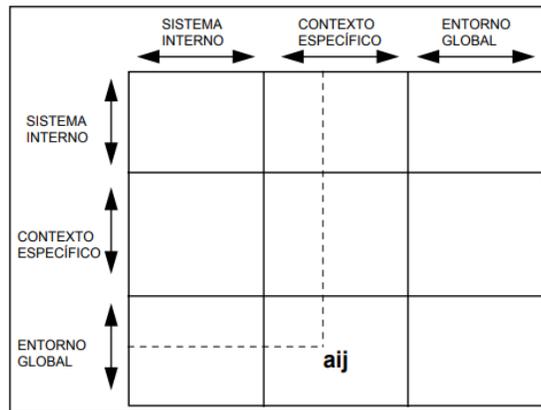


Figura 1 Matriz de Análisis Estructural

La distinción entre estos tres subgrupos es indicativa. Revela diferentes bloques dentro de la matriz, lo que permite entender y completar la matriz con facilidad. Por lo tanto:

- ✓ los bloques diagonales incluyen las relaciones de las variables de cada subgrupo entre sí (influencias intragrupal). Estos bloques representan entonces la descripción de los subsistemas en cuestión.
- ✓ los bloques no diagonales corresponden a las relaciones entre variables de diferentes subsistemas (influencias intergrupales).

El trabajo consiste en analizar solamente las influencias directas entre variables tomadas por pares. Intentaremos no sólo detectar la existencia de influencias, sino también evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: para esto hacemos la pregunta ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P) (Garza Villegas Juan Valdemar, 2007).

2.13.4 Visualización de variables en el plano de influencia x dependencia.

El término genérico a_{ij} de esta matriz permite identificar la existencia de una flecha de influencia (línea de longitud 1) desde la variable i a la variable j . Podemos demostrar, por analogía con el comentario anterior, que el elemento genérico situado en la intersección de la fila número i y la

columna número j en la matriz A elevado a la n ésima potencia, es igual al número de líneas de longitud n que unen estas dos variables. El software MICMAC calcula entonces la matriz elevada a potencias sucesivas (1, 2... hasta n) de A . Al final del proceso,

obtenemos una nueva matriz en la que cada uno de sus elementos corresponde al número de líneas de propagación (cuya longitud es menor o igual a n) y, por lo tanto, la influencia directa e indirecta que la variable i ejerce sobre la variable j .

De este modo, se identifican y analizan miles, posiblemente millones de líneas en la mayoría de sistemas concretos. Esto va mucho más allá de nuestra capacidad mental. Así, la suma de los elementos de las filas y columnas de esta nueva matriz indica, con respecto a la matriz inicial de análisis estructural, la respectiva capacidad de influencia y de dependencia de las correspondientes variables. Sin embargo, esta vez, se pueden considerar no sólo las relaciones directas (flechas simples) sino también las indirectas (efecto feedback a través de líneas y curvas).

En general, la clasificación de las variables de acuerdo con indicadores de influencia o dependencia tiende a ser estable cuando se consideran líneas de longitud 4 o 5. Por esta razón las multiplicaciones de la matriz que realiza el método MICMAC no superan la novena potencia.

2.13.5 Interpretación del gráfico de influencia x dependencia y tipología de variables.

Las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico de influencia x dependencia. La distribución de la nube de puntos en este plano y en particular con respecto a los diversos cuadros que se forman alrededor de su centro de gravedad permite identificar cuatro categorías de variables. Estas categorías se diferencian entre sí dependiendo de la función específica que pueden desempeñar en las dinámicas del sistema las variables que incluye cada una.

- Variables determinantes o "influyentes". Son todas muy influyentes y un tanto dependientes. La mayor parte del sistema depende entonces de estas variables, ubicadas en el cuadro superior izquierdo del gráfico de percepción.

Las variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre el sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas como un factor clave de inercia o de movimiento. También se consideran como variables de entrada en el sistema. Entre ellas, existen muchas veces variables del entorno que condicionan fuertemente el sistema, pero en general no pueden ser controladas por éste. Actúan más bien como un factor de inercia.

- Variables relé. Son al mismo tiempo muy influyentes y muy dependientes. Estas variables ubicadas en el cuadro superior derecho del gráfico son, por naturaleza, factores de inestabilidad puesto que cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias sobre las otras variables, en el caso que se cumplan ciertas condiciones sobre otras variables influyentes. Pero estas consecuencias pueden tener un efecto boomerang que amplifica o bien detiene el impulso inicial. Además, en este grupo de variables conviene realizar una distinción entre:
 - Las variables de riesgo. Situadas más precisamente a lo largo de la diagonal, que tendrán muchas chances de despertar el deseo de actores importantes, ya que, dado su carácter inestable, son un punto de ruptura para el sistema;
 - Las variables blanco. Ubicadas por debajo de la diagonal más que a lo largo del límite norte-sur, son más dependientes que influyentes. Por lo tanto, se pueden considerar, en cierta medida, como el resultado de la evolución del sistema. Sin embargo, es posible actuar deliberadamente sobre ellas para que evolucionen en la forma deseada. Por consiguiente, estas variables representan posibles objetivos para el sistema en su totalidad, más que consecuencias absolutamente predeterminadas.

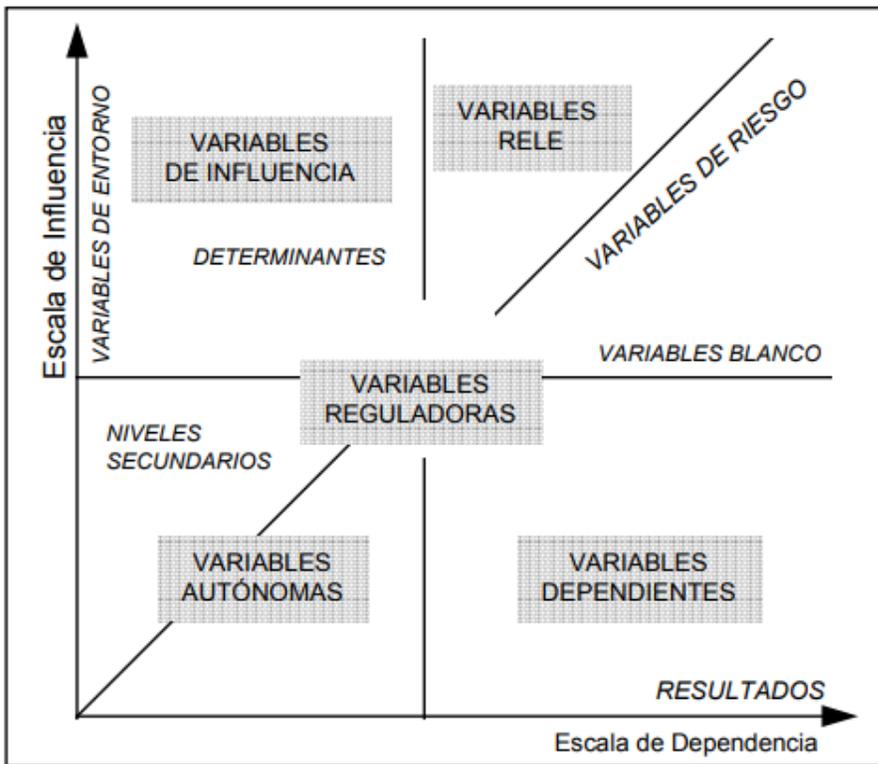


Figura 2 gráfico de influencia x dependencia

- Variables dependientes o variables de resultado. Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, son al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes. Por consiguiente, son especialmente sensibles a la evolución de las variables influyentes y/o las variables relé. Son variables de salida del sistema.
- Variables autónomas o excluidas. Son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, y parecieran en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo. No obstante, en este grupo de variables es conveniente hacer una distinción entre: las variables desconectadas ubicadas cerca del eje de las coordenadas, cuya evolución parece estar bastante excluida de las dinámicas globales del sistema. las variables secundarias, que, si bien son bastante autónomas, son más influyentes que dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior izquierdo, sobre la diagonal, y pueden ser utilizadas

como variables secundarias o como puntos de aplicación para posibles medidas adicionales.

Finalmente, debemos mencionar un último tipo de variables, no tanto por su definición intrínseca sino más bien por su situación original con respecto a los otros tipos de variables analizadas anteriormente. Son las variables reguladoras, ubicadas en su mayoría en el centro de gravedad del sistema. Pueden actuar sucesivamente como variables secundarias, débiles objetivos, y variables secundarias de riesgo (Jacques ARCADE, 2004)

2.14 Metodología de Sistemas Blandos de Peter Checkland.

La metodología de Sistemas blandos de Checkland (SSM) del inglés Soft System Methodology, contribuye sistemáticamente la incorporación del entorno y el nivel cultural de los involucrados al utilizar “weltanschauung” (“visión del mundo” forma particular de percibir y conceptualizar el mundo que lo rodea) en la definición raíz y favorece a la determinación del sistema principal y de los subsistemas al modelar el listado logrado de actividades mínimas necesarias, a partir de las cuales se obtiene el proceso principal (Garrucha, 2006).

Las percepciones de las personas son distintas, a veces contradictorias, y muchas veces confusas. Esta Metodología se ocupa de problemas donde existe un alto componente social, político y humano. A comparación de los sistemas duros, que se ocupan más de la tecnología. Es decir, La Metodología de Sistema Blandos es una manera muy útil de acercar situaciones complejas sociales, y encontrar sus respuestas correspondientes.

Otro concepto importante para la SSM es el de sistema blando, según Checkland, un sistema blando es aquel que está conformado por actividades humanas, tiene un fin perdurable en el tiempo y presenta problemáticas no estructuradas o blandas; es decir aquellas problemáticas de difícil definición y carentes de estructura, en las que los fines, metas, propósitos, son problemáticos en sí.

La SSM está conformada por siete (7) estadios cuyo orden puede variar de acuerdo a las características del estudio, a continuación, se describen brevemente estos estadios.

Estadio 1: La Situación Problema no Estructurada: en este estadio se pretende lograr una descripción de la situación donde se percibe la existencia de un problema, sin hacer hincapié en el problema en sí, esto es sin dar ningún tipo de estructura a la situación.

Estadio 2: La Situación Problema Expresada: se da forma a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelación de éstas, flujos de entrada y salida, etc.

Estadio 3: Definiciones Raíz de Sistemas Pertinentes: se elaboran definiciones de lo que, idealmente, según los diferentes “weltanschauung” involucrados, es el sistema. La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer explícitos en todas ellas, estos se agrupan bajo el nemónico de sus siglas en inglés CATWOE (Bergvall-Kåreborn et. al. 2004), a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, weltanschauung, poseedor y restricción del ambiente.

Estadio 4: Consiste en la creación de modelos de los sistemas de actividad humana nombrados y definidos en la definición raíz, realizando un reporte de lo que el sistema es.

Se construye un modelo que logrará llevar a cabo lo que se especifica en la definición raíz y por lo tanto el modelo conceptual es un conjunto de actividades de lo que el sistema debe hacer con el fin de cumplir el objetivo definido.

Confección y Verificación de Modelos Conceptuales: partiendo de los verbos de acción presentes en las definiciones raíz, se elaboran modelos conceptuales que representen, idealmente, las actividades que, según la definición raíz en cuestión, se deban realizar en el sistema (Ramírez 1983). Existirán tantos modelos conceptuales como definiciones raíz.

Este estadio se asiste de los subestadios 4a y 4b.

Estadio 4a: Concepto de Sistema Formal: este consiste en el uso de un modelo general de sistema de la actividad humana que se puede usar para verificar que los modelos construidos no sean fundamentalmente deficientes.

Estadio 4b: Otros Pensamientos de Sistemas: consiste en transformar el modelo obtenido en alguna otra forma de pensamiento sistémico que, dadas las particularidades del problema, pueda ser conveniente.

Estadio 5: Comparación de los modelos conceptuales con la realidad: se comparan los modelos conceptuales con la situación actual del sistema expresada, dicha comparación pretende hacer emerger las diferencias existentes entre lo descrito en los modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad en el sistema.

Estadio 6: Diseño de Cambios Deseables, Viables: de las diferencias emergidas entre la situación actual y los modelos conceptuales, se proponen cambios tendientes a superarlas, dichos cambios deben ser evaluados y aprobados por las personas que conforman el sistema humano, para garantizar con esto que sean deseables y viables.

Estadio 7: Acciones para Mejorar la Situación Problema: finalmente este estadio comprende la puesta en marcha de los cambios diseñados, tendientes a solucionar la situación problema, y el control de los mismos. Este estadio no representa el fin de la aplicación de la metodología, pues en su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación (Checkland, 2002).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Introducción

El presente capítulo hace referencia al tipo de investigación que se ha realizado, el caso de estudio expuesto, así como la descripción de los factores a evaluar con el software MICMAC y los factores a evaluar la satisfacción laboral de los asesores.

3.2 Tipo de investigación

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Sampieri, 2010).

La presente investigación es de tipo cualitativo-descriptivo debido al proceso en el cual se detectan factores clave y porcentaje de la satisfacción laboral, y la comparación con el índice de rotación de personal mediante la recolección de datos e información relevante para la exploración de las deficiencias del problema planteado utilizando un trabajo de campo exploratorio, considerando la opinión de los encuestados, donde principalmente se definirán los factores relevantes correspondientes en respuesta al planteamiento inicial.

3.3 Metodología

Para llevar a cabo la investigación se aplica la metodología de Peter Checkland propuesta para el análisis de sistemas suaves, para este trabajo consta de 5 etapas: (1) metodología de Peter Checkland, (2) análisis de encuestas, (3) analizar los factores de la satisfacción laboral con el software MICMAC (4) Índice de rotación de personal, (6) resultados y conclusiones.

3.4 Caso de Estudio

El estudio se realizó en una empresa dedicada al otorgamiento de créditos grupales en sectores urbanos a personas que tienen poco acceso a la banca comercial, en cada sucursal laboran diferente número de asesores de crédito quienes son el contacto directo con los clientes. La financiera tiene 31 sucursales en la república mexicana.

Los asesores de crédito tienen un horario de 8:00 am a 6:00pm y realizan trabajo de campo prospectando a personas interesadas en hacer crecer sus pymes, creando grupos de 11 personas para obtener un crédito por cantidades de acuerdo a la solvencia económica del cliente y liquidar el crédito en 4, 5 o 6 meses, de estas actividades depende la productividad y competitividad de la misma.

Se aplicó la encuesta a cada uno de los asesores de crédito de la sucursal de Poza rica, Tuxpan, Naranjos y Martínez de la torre con el objetivo de medir la satisfacción laboral y personal. Y con la ayuda de expertos en la empresa se realizó la evaluación de los factores con el software MICMAC.

En la figura 3 se muestra los departamentos en los que está dividida la financiera, y el área de objeto de estudio con un alto índice de rotación laboral.

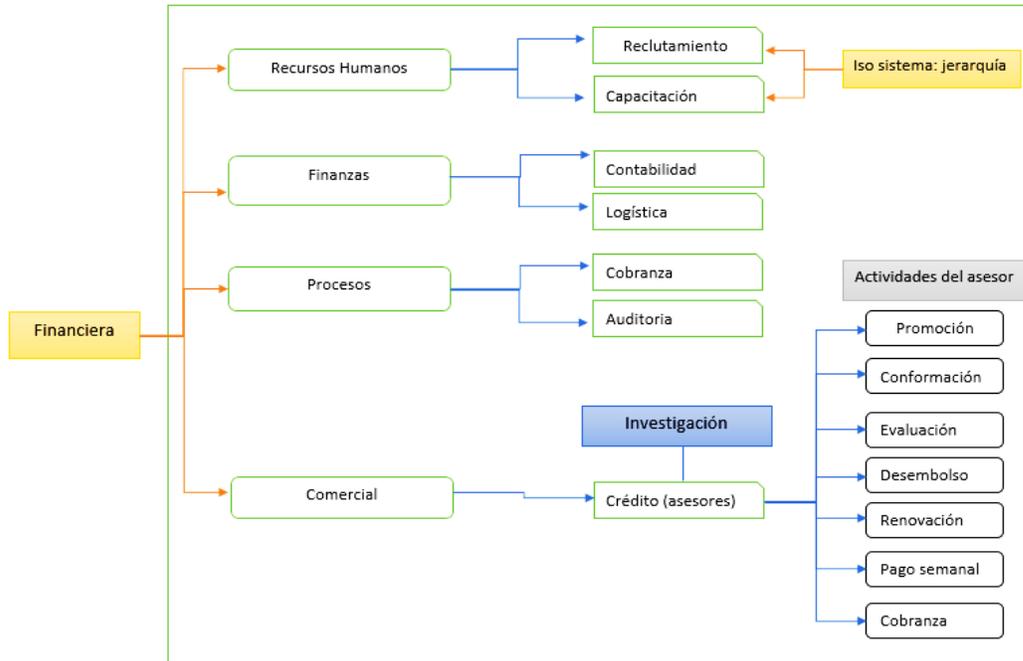


Figura 3 Estructura jerárquica de la financiera. Fuente propia

3.5 Factores MICMAC

La tabla 2 se muestran los factores de estudio introducidos en el software MICMAC con el apoyo de una gerente experta en la empresa se realizó la evaluación de la ponderación de cada una de ellas.

Tabla 2

Lista de factores que actúan en la satisfacción laboral

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Ayuda de jefe inmediato	Ayuda
2	Situación económica	Satis_2
3	Vivienda	Satis_3
4	Satisfacción con su nivel académico	Satis_4
5	Vecindario en el que vivo	Satis_5
6	Vida familiar	Satis_6
7	Salud	Satis_7
8	Apariencia	Satis_8
9	Vida afectiva	Satis_9
10	País en el que vive	Satis_10
11	Tiempo libre para hacer lo que le gusta	Aspec_1
12	Logros en la vida	Aspec_2
13	Perspectiva del futuro	Aspec_3
14	Seguridad personal	Aspec_4
15	Vida social	Satis_11
16	Mejores oportunidades de trabajo	Oport_t
17	Mejores oportunidades de educación	Oport_e
18	Mejores oportunidades de patrimonio	Oport_p
19	Tiene internet en casa	Internet
20	Ha viajado en avión	Avión
21	Tiene tarjeta de crédito	Tarjeta
22	Perspectiva del bienestar económico	Bienes
23	Convivencias del centro de trabajo	Convive
24	Sueldos e incentivos laborales	Incentivo
25	Su trabajo contribuye al objetivo de la organización	Contribuye
26	Reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe	Reconocimi
27	Libertad de expresar sus opiniones en el trabajo	Opiniones
28	Ambiente de trabajo	Ambiente
29	Trabajo en equipo	Trabequipo
30	Capacitación (cursos) en el trabajo	Capacitaci
31	Premios motivacionales en el trabajo	Premios

CAPITULO IV. MARCO OPERATIVO

4.1 Introducción

El desarrollo de este capítulo es la aplicación de la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland, con el fin de determinar los factores de la problemática existente en la empresa del caso de estudio, la justificación del uso de esta metodología es que fue diseñada para resolver problemas no estructurados con alto contenido humano, político y social.

4.2 Contextualización del problema mediante la metodología de Sistemas Blandos de Peter Checkland

1.- Situación problemática: Situación no estructurada sobre el alto índice de rotación de personal en la financiera, dedicada al otorgamiento de créditos grupales en sectores urbanos a personas que tienen poco acceso a la banca comercial, en cada sucursal laboran diferente número de asesores de crédito quienes son el contacto directo con los clientes. La financiera tiene 31 sucursales en la república mexicana.

Los asesores de crédito realizan trabajo de campo prospectando a personas interesadas en hacer crecer sus pymes, creando grupos de 11 personas para obtener un crédito por cantidades de acuerdo a la solvencia económica del cliente y liquidar el crédito en 4, 5 o 6 meses y tienen un horario de 8:00 am a 6:00pm, la hora de comida se ajusta a los horarios de atención a los clientes.

2.-Expresión de la situación problemática: La financiera tiene 18 años en el mercado otorgando créditos a personas menos favorecidas, en los últimos años se ha reportado un alto índice de rotación de personal en el área comercial refiriéndose específicamente a los asesores de crédito.

Los asesores de crédito nuevos permanecen en la empresa entre 3 y 8 meses, pidiendo su baja voluntaria o ya no se presentan a laborar; esto genera a la financiera un costo estimado de 30mil pesos por cada baja que se genera. El promedio es de 7 asesores por sucursal, por lo que surgen quejas en recursos humanos en la baja permanencia de los trabajadores.

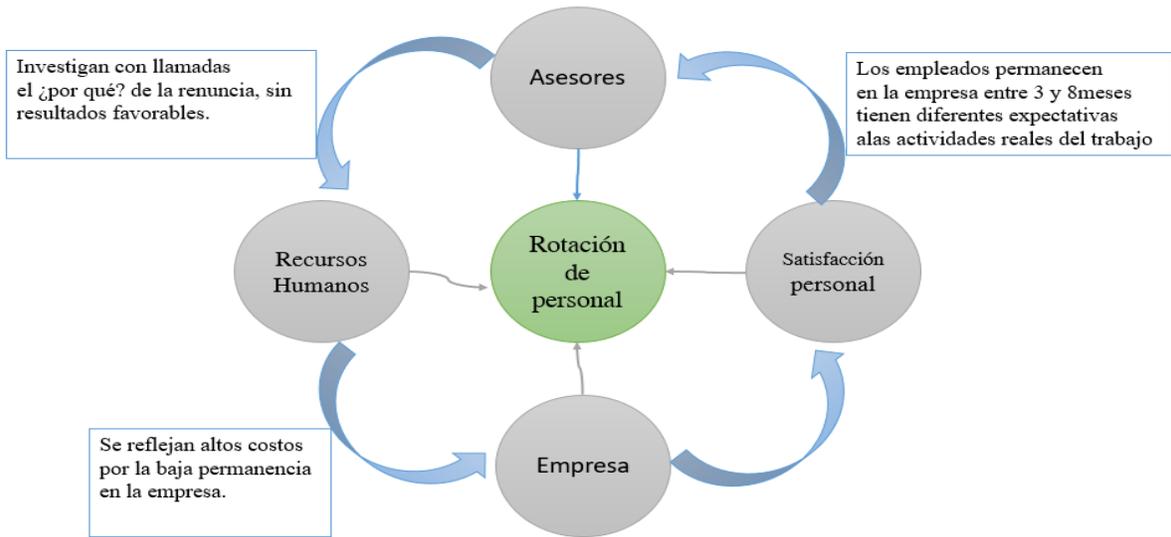


Figura 4 Problema Estructurado Fuente: Elaboración propia

3.- DEFINICION DE LA RAIZ ATRAVES DE CATWOE

Se aplica un análisis CATWOE a la financiera por lo que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Aplicación del modelo CATWOE Fuente: propia

Análisis CATWOE	
Elementos	Análisis CATWOE
C Cliente	36 Asesores de crédito
A Agente	Gerentes
T Transformación	Mejorar satisfacción laboral y rotación personal
W Weltanschauung	la opinión de los asesores
O Dueño	Director general
E Limitaciones ambientales	Ubicación de trabajo, clima laboral

4.- CONFECCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MODELOS CONCEPTUALES

El modelo conceptual de la figura 5, se obtiene mediante el análisis CATWOE, en él se aprecia el supra sistema de la financiera y la relación entre los subsistemas (asesores de crédito, lugar de trabajo, factores laborales, ubicación de trabajo y la medición de la opinión de los asesores).

Los empleados se encargan de prospectar clientes, renovar créditos y el seguimiento de los pagos semanales, dentro de sus actividades también realizan cobranza, tienen hora de entrada, pero por las actividades no tienen horario de salida, deben tener incremento de cliente como metas mensuales las actividades se llevan a cabo un 90% en campo y 10% oficina, algunos grupos se encuentran en comunidades alejadas donde se dificulta el transporte, y en los últimos años ha incrementado la rotación de personal es por esto el cumplimiento del objetivo de medir la satisfacción laboral compararla con la rotación de personal por sucursal y determinar los factores de la satisfacción laboral.

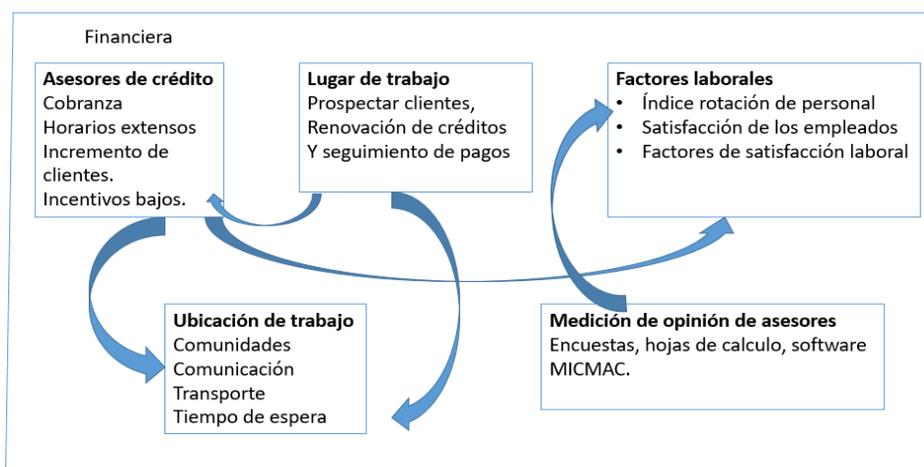


Figura 5 Modelo conceptual CATWOE Fuente: Elaboración propia

5.- COMPARACIÓN DE MODELOS CONCEPTUALES CON LA REALIDAD.

Se realiza la comparación de los modelos conceptuales en la tabla 4, donde se evalúan los sistemas de evaluación para resolver la rotación de personal, tomando en cuenta las acciones que realiza la empresa frente al problema.

Tabla 4

Comparación de sistema real / modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia

Situación	Sistema Real	Modelo conceptual
Análisis de factores de la satisfacción laboral	-	x
Acciones para identificar la causa	x	x
Comparación de índice de rotación	-	x

6.- DISEÑO DE CAMBIOS DESEABLES, VIABLE Y FACTIBLES:

Se realiza la propuesta de implementar una encuesta estructurada a los asesores de crédito y la evaluación de factores que influyen en la satisfacción del ambiente laboral, estos deben ser evaluados por el gerente de la financiera.

7.- ACCIONES PARA MEJORAR LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a esta problemática del alto índice de rotación de personal se deben realizar las evaluaciones y entrevistas a los asesores de crédito y gerentes de la financiera.

4.3 Recolección y procesamiento de información.

1.- La recolección de datos se realizó a los 36 asesores de la financiera.

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación se aplicó una encuesta de manera presencial a los asesores de la ciudad de poza rica, Tuxpan, naranjos y Martínez de la torre sin interrumpir sus funciones nos permitieron media hora, se obtuvo respuesta de los 36 asesores se tabulo en Excel con sus gráficas pertinentes.

A continuación, se muestran las tablas de los datos generales concentrados de todos los asesores de crédito de las sucursales que participaron en la investigación.

Tabla 5 *Edad de los encuestados*

AÑOS DE LOS ENCUESTADOS	
21Años-30Años	12
31Años-40Años	19
41Años-51Años	5

Tabla 6

Factores de la satisfacción personal Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tan satisfecho se siente con cada uno de los siguientes aspectos en su vida?						
	Trabajo actual	Situación económica	Su vivienda	Su educación	Su vecindario	Su vida familiar
Totalmente de acuerdo	16	8	16	13	15	17
De acuerdo	16	13	9	16	9	12
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	8	8	5	8	6
En desacuerdo	1	1	2	2	2	2
Totalmente desacuerdo	1	6	1	0	1	0

¿Qué tan satisfecho se siente con cada uno de los siguientes aspectos en su vida?						
	Su salud	Su apariencia	Vida afectiva	Vida social	País donde vive	Tiempo disponible para hacer lo que le gusta
Totalmente de acuerdo	19	16	18	15	14	7
De acuerdo	9	14	11	10	9	9

Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4	4	6	5	5	8
En desacuerdo	2	2	1	5	6	10
Totalmente desacuerdo	1	0	0	1	2	2

¿Qué tan satisfecho se siente con cada uno de los siguientes aspectos en su vida?

	Sus logros en la vida	Seguridad personal	Perspectivas que tiene con el futuro	¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el centro de trabajo?
Totalmente de acuerdo	13	21	17	16
De acuerdo	9	10	9	14
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	12	2	8	4
En desacuerdo	1	2	1	0
Totalmente desacuerdo	1	1	1	2

Tabla 7

Satisfacción laboral en el trabajo actual Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál es su percepción de cómo se siente en la empresa?					
	¿Considera que el resultado de sus actividades Contribuyen a cumplir los objetivos de la empresa?	Su trabajo le es reconocido por su jefe inmediato?	¿Cuándo requiere ayuda u orientación de su jefe, se la proporciona de manera correcta?	¿Se siente con libertad para expresar sus opiniones y puntos de vista?	¿Considera que el sueldo y los incentivos que percibe es adecuado con relación a la labor que realiza?
Totalmente de acuerdo	21	18	20	18	13
De acuerdo	10	11	10	10	14
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	3	3	5	7
En desacuerdo	2	2	3	3	1
Totalmente desacuerdo	1	2	0	0	1

	¿Para el desempeño de sus labores el ambiente de trabajo es?	En su área de trabajo ¿se fomenta el trabajo en equipo?	Recibe por parte de la empresa algún cursos de capacitación?	Considera que los cursos de capacitación, ¿son suficientes?	Recibe al premio especial como el empleado del mes, puntualidad bonos,etc que lo motiven para desempeñar mejor sus funciones?
Totalmente de acuerdo	14	17	13	11	9
De acuerdo	13	13	13	12	11
	7	4	7	8	10

Ni de acuerdo, ni desacuerdo					
En desacuerdo	1	3	2	1	6
Totalmente desacuerdo	1	0	1	1	0

¿La empresa organiza convivencias sociales, deportivas y de recreo para ustedes, tales como torneos, posadas, etc?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	5
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8
En desacuerdo	12
Totalmente desacuerdo	6

Tabla 8

Factores materiales Fuente: Elaboración propia.

conteste sí o no de acuerdo a las siguientes cuestiones						
	¿Ha viajado alguna vez en avión?	¿Tiene tarjeta de crédito	¿En casa ¿dispone de internet?	considera que ha obtenido logros que le hacen sentir bien consigo mismo?	¿Ha tenido mejores oportunidades de estudio, que las que tuvieron sus padres?	¿Ha tenido mejores oportunidades de patrimonio, que las que tuvieron sus padres?
SÍ	10	13	22	35	29	27
NO	25	22	13	0	6	8

4.4 Análisis de resultados

Con el uso de estadísticos descriptivos en tablas Excel y las encuestas aplicadas a los asesores de cuatro sucursales que pertenecen a la misma financiera y ofrecen el mismo servicio, otro número de asesores y gerente de sucursal.

Los resultados se muestran de manera individual de acuerdo a cada sucursal, el análisis se llevó a cabo en el año 2019.

La tabla 9 muestra los datos obtenidos de la satisfacción laboral de cada sucursal participante en la aplicación de encuestas, Tuxpan muestra el índice de satisfacción laboral más optimista con 51%, el segundo lugar es Naranjos con un 40% de satisfacción, el tercer lugar es Martínez de la torre con un 38% y cuarto lugar es de poza rica con un 30% de satisfacción.

Para el escenario negativo los asesores insatisfechos se encuentran en la sucursal de Poza rica.

Tabla 9

Porcentaje de satisfacción laboral Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción Laboral	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Poza Rica	6%	17%	19%	30%	30%
Tuxpan	2%	3%	16%	27%	51%
Naranjos	1%	8%	16%	35%	40%
Martínez de la Torre	5%	11%	16%	30%	38%

La figura 7 muestra los porcentajes de la tabla 6 porcentajes de satisfacción laboral en los asesores de crédito, los índices de mayor satisfacción laboral se observan en Tuxpan y Naranjos.

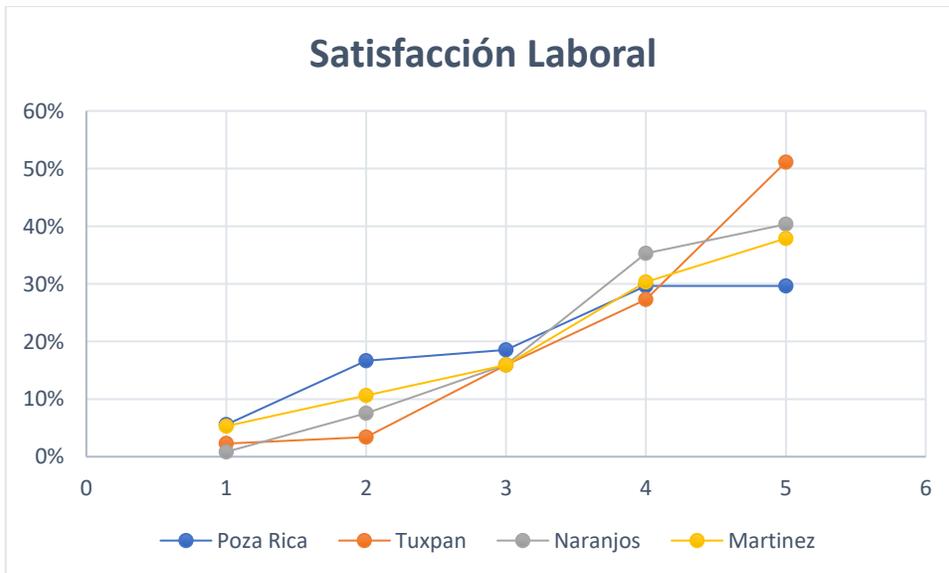


Figura 6 Gráfica de líneas Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 muestra los porcentajes de la satisfacción personal de los asesores de crédito, Martínez de la torre muestra el índice más favorable con un 53%, el segundo lugar es naranjos con 48%, Tuxpan es el tercer lugar con 29% considerando el porcentaje anterior y cuarto lugar es poza rica con un 29%.

Para el escenario negativo el porcentaje se muestra en poza rica y segundo lugar se encuentra Tuxpan.

Tabla 10

Satisfacción personal de los asesores de crédito Fuente: Elaboración propia.

Sucursales	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Poza Rica	9%	14%	26%	23%	29%
Tuxpan	6%	10%	25%	30%	29%
Naranjos	0%	3%	16%	33%	48%
Martínez	3%	5%	7%	32%	53%

La grafica 6 representa los datos obtenidos en la tabla 4, se observa el índice de satisfacción personal de las sucursales de Martínez de la torre con el primer lugar, naranjos con el segundo lugar, Tuxpan y poza rica acuerdan el mismo porcentaje se busca el porcentaje anterior a este para determinar a Tuxpan en tercer lugar y poza rica en cuarto lugar.

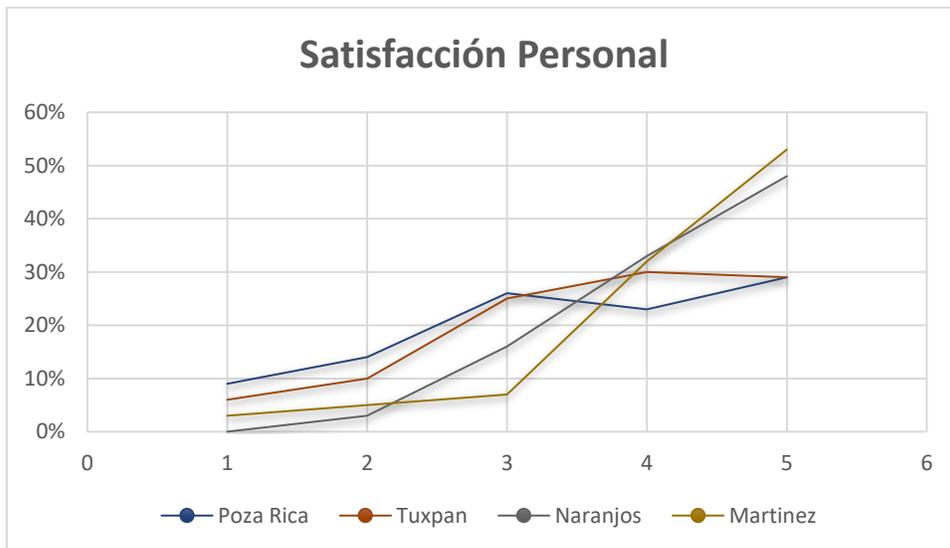


Figura 7 Gráfica de líneas Fuente: Propia

4.5 Resultados micmac

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Y permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes (Jacques ARCADE, 2004).

Con ayuda del software MICMAC y el apoyo de expertos con mas de 10 años en la financiera, se evaluaron e introdujeron en el software 31 factores, evaluados de acuerdo al nivel de influencia donde 0: sin influencia, 1: debil, 2: media, 3: fuerte y P: potencial, los factores tienen relacion con la satisfaccion laboral.

Como resultado se obtiene el mapa de dependencia e influencia, donde las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico de influencia x dependencia. La distribución de la nube de puntos en este plano y en particular con respecto

a los diversos cuadros que se forman alrededor de su centro de gravedad permite identificar cuatro categorías de variables. Estas categorías se diferencian entre sí dependiendo de la función específica que pueden desempeñar en las dinámicas del sistema las variables que incluye cada una (Jacques ARCADE, 2004).

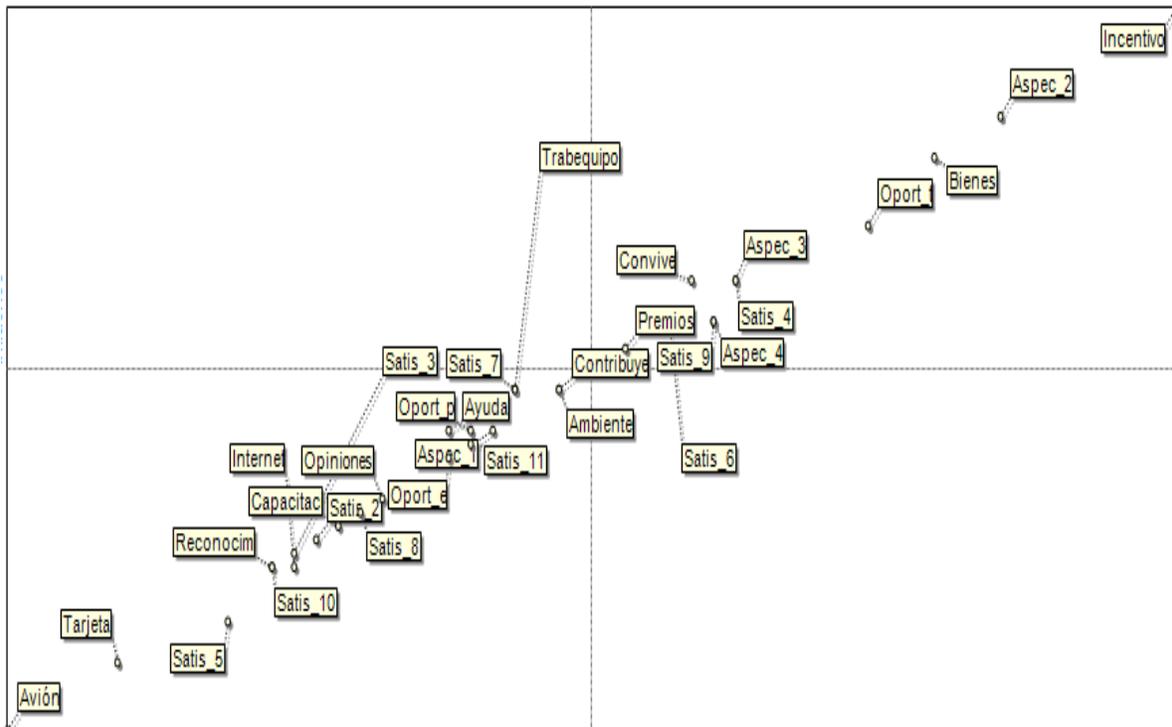


Figura 8 Mapa de Influencia/dependencia directa software MICMAC

Resultados:

Variables Entorno:

Son las variables con escasa dependencia del sistema pueden ser consideradas un decorado del sistema, se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo es complementar su valor agregado al sistema.

❖ Satis_7 (Salud)

- ❖ Trabequipo (Trabajo en equipo)

Variables Reguladoras:

Son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se sugiere evaluar de manera consistente y con frecuencia periódica estas variables.

- ❖ Premios (Premios motivaciones en el trabajo)
- ❖ Ambiente (Ambiente de trabajo)
- ❖ Contribuye (Su trabajo contribuye al objetivo de la organización)
- ❖ Aspecto_1 (Tiempo libre para hacer lo que le gusta)

Variables Objetivo:

Son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

- ❖ Oport_t (Mejores oportunidades de trabajo)
- ❖ Satis_4 (Satisfacción con su nivel académico)
- ❖ Aspect_4 (Seguridad personal)
- ❖ Convive (Convivencias del centro de trabajo)
- ❖ Aspec_3 (Perspectiva del futuro)
- ❖ Satis_9 (Vida afectiva)
- ❖ Satis_6 (Vida familiar)

Variables Clave:

Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia también nombradas variables reto del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen, deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Son las que mantienen lubricado el sistema.

- ❖ Incentivo (Sueldos e incentivos laborales)
- ❖ Aspect_2 (Logros en la vida)
- ❖ Bienes (Perspectiva del bienestar económico)

Variables Autónomas:

Son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

- ❖ Oport_p (Mejores oportunidades de patrimonio)
- ❖ Ayuda (Ayuda de jefe inmediato)
- ❖ Satis_11 (Vida social)
- ❖ Oport_e (Mejores oportunidades de educación)
- ❖ Opiniones (Libertad de expresar sus opiniones en el trabajo)
- ❖ Satis_8 (Apariencia)
- ❖ Satis_2 (Situación económica)
- ❖ Capacitac (Capacitación (cursos) en el trabajo)
- ❖ Satis_3 (Vivienda)

- ❖ Internet (Tiene internet en casa)
- ❖ Satis_10 (País en el que vive)
- ❖ Reconocim (Reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe)
- ❖ Satis_5 (Vecindario en el que vive)
- ❖ Tarjeta (Tiene tarjeta de crédito)
- ❖ Avión (Ha viajado en avión).

4.6 Índice de rotación:

En la tabla 11 se muestran los resultados del índice de rotación laboral, realizado con información proporcionada por la financiera, en esta información se concentra el número de clientes, cartera capital, índice de mora, clientes por asesor se tomaron los últimos tres años para el porcentaje de rotación aplicando un cálculo anual, para esta tabla solo se consideran las altas y bajas de los empleados.

En la primera columna de resultados de la tabla 5 se muestra el año 2017, los asesores de Poza rica muestran el índice más bajo con un 13% para el año 2018 naranjos muestra el índice más bajo con un 13% de rotación y para el año 2019 el índice menor es del 0% para los asesores de naranjos, en segundo lugar, se encuentra Martínez de la torre con un 36% y por tercer lugar se encuentra Tuxpan con un índice de 67%.

En general se observa a naranjos como una sucursal estable en el índice de rotación de personal, para el año 2017 tiene un 27%, año 2018 el 13% y para el año 2019 el 0%.

Tabla 11

Porcentaje del índice de rotación en las sucursales participantes. Fuente propia.

Índice rotación	2017	2018	2019
Tuxpan	55%	33%	67%
naranjos	27%	13%	-
Martínez de la torre	33%	55%	36%
Poza rica	13%	53%	80%

4.7 Satisfacción vs rotación.

En la tabla se muestra la comparación de la satisfacción laboral, personal y el índice de rotación evaluado en el periodo del año 2019.

De los 36 asesores y las cuatro sucursales encuestadas se muestra a naranjos como la sucursal con un balance entre la satisfacción laboral con el 40% y satisfacción personal el 48% con 0% de rotación de personal, Martínez de la torre tiene un porcentaje más alto en satisfacción personal con 58% y para satisfacción laboral el 38% de rotación el 36%.

El tercer lugar se muestra para Tuxpan la satisfacción laboral el 51% y satisfacción personal 29% la rotación un 67%, la sucursal de poza rica muestra un índice bajo satisfacción laboral 31 30% y satisfacción personal el 29% para el índice de rotación muestra el 80%.

Tabla 12

Comparación de satisfacción vs rotación. Fuente: Elaboración propia.

	Satisfacción laboral	Satisfacción personal	Índice de rotación
Poza rica	30%	29%	80%
Tuxpan	51%	29%	67%
Naranjos	40%	48%	---
Martínez de la Torre	38%	53%	36%

CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En esta investigación fue posible identificar los factores clave de la satisfacción laboral que pueden ayudar a lograr el funcionamiento óptimo del sistema, con el uso del software MICMAC se logró obtener el plano de influencias y dependencias como se muestra en la figura 9.

En el análisis de los factores de la satisfacción laboral, es necesario diferenciar los beneficios que tiene darle importancia a las variables que transforman al sistema en óptimo. Para eso es importante distinguir, por un lado, las variables clave de carácter muy motrices por lo que deben tener retos continuamente para generar un cambio del sistema a un nivel óptimo, en segundo término, las variables objetivo pues son dependientes y medianamente motrices, en tercer lugar, las variables reguladoras estas son llaves de paso para alcanzar las variables clave. Tener en cuenta que las variables entorno son un decorado del sistema y las variables autónomas son poco influyentes y motrices pues no determinan el futuro del sistema.

También se obtuvo el modelo conceptual de las partes que integran la investigación con ayuda de la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland, fue esencial para determinar la situación problemática para la financiera.

Se observó en la comparación de satisfacción vs rotación, que es importante que los asesores de crédito tengan un equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción personal para poder tener una mayor permanencia en la financiera resultados descritos en la tabla 12. Se observa que a mayor percepción de satisfacción personal en los asesores el nivel de bienestar alcanzado a través de las condiciones de vida es mayor e influye en la relación y permanencia laboral.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada, ya que fue posible determinar la influencia de la satisfacción en la rotación de personal.

5.2 Recomendaciones

Para lograr el funcionamiento óptimo y tener un buen funcionamiento del sistema, se recomienda implementar retos continuamente en las variables clave que surgieron en el análisis MICMAC; las cuales son sueldos e incentivos laborales, logros en la vida y la perspectiva del bienestar económico.

También considerar retos para las variables objetivo y dentro de estas están mejores oportunidades de trabajo, satisfacción con su nivel académico, seguridad personal, convivencias del centro de trabajo, perspectiva del futuro, vida afectiva, vida familiar.

Es importante en considerar la evaluación de la satisfacción personal al momento de la contratación de los asesores de crédito, pues este aspecto debe estar en equilibrio para poder lograr una permanencia de mayor tiempo en la empresa.

Organizar convivencias sociales, deportivas y de recreo para los asesores, para aumentar la satisfacción, se detectó un índice muy bajo en este factor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arellano. (2005). *Gestión Estratégica para el Sector Público: Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional* F.C.E., México.
- Buboltz, W. C. (2004). Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction". *International Journal of Organizational Analysis*, Núm. 2, pp. 205-219.
- Checkland, P. S. (2002). *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*. Limusa S.A. De C.V.
- Chiang Vega María, S. M. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 13.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- corporate, g. (s.f.). *gympass*. Obtenido de <https://blog.gympass.com/es-mx/estadisticas-de-rotacion-de-personal-en-mexico/>
- García, r. (2005). *Estudio del trabajo* (Vol. segunda edición). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de www.mcgraw-hill-educacion.com
- Garrucha, M. F. (2006). Diseño de sistemas de calidad utilizando la metodología de Checkland modificada. *Sistemas, cibernética e informática.*, 5.
- Garza Villegas Juan Valdemar, C. A. (2007). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing . *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 22.
- Gomez Mejía Luis, B. D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson .
- Idalberto, C. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2018). *CON INFORMACIÓN DE 198 JUNTAS LOCALES DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE, EL INEGI PRESENTA RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS LABORALES*. Mexico.
- Jacques ARCADE, S. -M.-F. (2004). *Análisis Estructural con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR*. Buenos Aires, Argentina: Millennium Project del American Council for the United Nations University.
- Juan P. Gamboa, F. J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.* , 26.
- MA.DEL ROSARIO GARCIA VELAZQUEZ, T. J. (2017). ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS. *REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*, 12.
- Martínez, L., & et al. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Universidad del Norte Barranquilla*, 542-560.

- Molinera, M. J. (2006). *Absentismo Laboral. 2da edición. Causas, control y análisis. Nuevas formas técnicas para su reducción*. España: Fundación Confemeta.
- Navarro Silvia, F. M. (2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD" (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- P, S. (2000). *ROBBINS*.
- Peiró José, R. I. (2008). *ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL*. Universidad de Valencia., 15.
- PEREZ FONSECA MARTHA, G. D. (2017). *SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE SEGUNDO NIVEL*. *REVISTA DE TECNICAS DE LA ENFERMERÍA*, 7.
- Robbins Stephen, y. C. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: PEARSON.
- Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mac Grall Hill.
- Sánchez Trujillo Magda Gabriela, M. D. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. *Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia*, 7.
- Tatamuez-Tarapues Ruth, D. A.-T. (2018). *Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de America Latina*. *Universidad y Salud*, 13.
- Uribe Jefferson, D. R. (2016). *Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos*. COLOMBIA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE MINAS MEDLLÍN.
- Arturo, D., Ortiz, C., Mercado, P., & Cázares, L. (2017). *laboral y la satisfacción con la vida*. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 321–329. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.004>
- Ccollana-salazar, Y. (2015). *Rotación del personal , absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. (2220–9336), 50–59.
- De Redacción, C. (2016). *Noticias y comentarios. El Impacto de La Rotacion de Personal En Las Empresas Constructoras Del Estado de Nuevo Leon*, 77(280), 333–334. <https://doi.org/10.3989/EGEOGR.2016.I280.484>
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M., & Gómez Rangel, J. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. *CLIO América*, 5(10), 204–227. <https://doi.org/10.21676/23897848.419>

- Díaz Echenique, M. S., Stimolo, M. I., & Caro, N. P. (2010). Satisfacción Laboral y Síndrome de Desgaste Laboral en Enfermeros de Hospitales Públicos Córdoba-Argentina. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 56(218), 22–38. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2010000100003>
- Flores-miranda, L., & Palacios-garcía, L. (2017). *MINIMIZE STAFF ROTATION BY APPLYING STRATEGIC PLANNING AND MINIMIZE STAFF ROTATION BY APPLYING STRATEGIC PLANNING AND SIMULATION OF OPERATIONAL PLANNING*. 1–11. <https://doi.org/10.6036/MN8057>
- Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65–99. <https://doi.org/10.5121/ijdkp.2015.5205>
- Gallegos, W., & Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. Retrieved from www.cienciaytrabajo.cl/7C185/191
- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R., Avalos Sekeres, M., & González Ortiz, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de rio verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias Del Comportamiento de La U.A.C.J.S.: RPCC-UACJS*, 4(1), 59–76. <https://doi.org/10.1804/rpcc-uacjs.v4i1.63.g156>
- Guerrero Bejarano, M. A., Parra Suárez, R. J., & Arce Vera, M. F. (2018). La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 157–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Guzmán, T. J. L.-G., Cañizares, S. M. S., & Jesus, M. M. N. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, (7), 35–53. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285003>
- Herrera Caballero, J., & Sánchez Guevara, I. (2012). Satisfacción Laboral en los Trabajadores del IPN. Un Analisis Estructural. *Ra Ximhai*, 8(3), 217–232.

- Le, D. N., Nguyen, H. T., & Hoang Truong, P. (2019). Port logistics service quality and customer satisfaction: Empirical evidence from Vietnam. *Asian Journal of Shipping and Logistics*. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.10.003>
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 23, pp. 27–37.
- Maita, H., Rodriguez, D., Gutiérrez, L., & Nuñez, L. (2011). Factores de Satisfacción Laboral en Los docentes del núcleo Bolívar de la Universidad De Oriente. *SABER. Revista Multidisciplinaria Del Consejo de Investigación de La Universidad de Oriente*, 23(2), 147–151.
- Maraver Tarifa, G. (2001). Importancia de la satisfacción en el sistema logístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 7(3), 13–28.
- Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2015). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de Retail (Job satisfaction influence on job performance: Business Retail). *Theoria*, 19(2), 21–36.
- Montoya Cáceres, P., Beñio-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000100007>
- Politécnica, U., & México, D. T. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. 18, 837–863.
- Portales, C., Araiza, Z., & Velarde, E. (2016). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. *Universidad Autónoma de Coahuila*, 1–32. Retrieved from http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf
- Portillo, M. T. E., Gómez, J. A. H., & Pérez, L. R. (2016). Predictores de la satisfacción

laboral en la industria automotriz de Ciudad Juárez, México. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(2), 88–97. <https://doi.org/10.22507/rli.v13n2a8>

Ríos González, C., Correa Gutiérrez, M. A., & Vargas Calderón, D. F. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Libre Empresa*, 15(1), 91–102. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n1.3158>

Sánchez, S., Fuentes, F., & Artacho, C. (2007). *La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral : una aplicación empírica mediante modelos logit y probit Analyzing job satisfaction from a gender point of view : empirical application with logit and probit models*. (1131–6837).

Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Job Satisfaction: The Way between Psychological Growth and Job Performance in Industrial and Service Companies in Colombia. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp>

Viñán, J., Miño, G., Arias, J., & Viteri, A. (2020). Impacto Financiero Y La Rotación De Personal En Las Áreas De Mercadeo Y Operaciones: Empresa Multinacional De Venta De Vacaciones Prepagadas En El Ecuador/Financial Impact and the Rotation of Personnel in the Marketing Areas and Operations: Multinational. *KnE Engineering*, 2020, 392–420. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6257>