



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL
DEPARTAMENTO TÉCNICO DE TELCONET S.A”**

**Previa a la obtención del Título de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:
SHIRLEY ERICKA ZAMBRANO VÁSQUEZ
INGRID ROSSANA DELGADO ALVAREZ

Guayaquil – Ecuador

2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera infinita a Dios, por permitirme recorrer este camino lleno de retos y aprendizajes únicos, que ayudaron en gran medida, en mi vida personal y profesional.

A la organización dónde presto mis servicios, ya que, sin su ayuda hubiera sido complicado iniciar y culminar uno más de mis objetivos.

A mis padres por su ayuda incondicional. Gracias por existir.

En especial, a una gran amiga, por su apoyo, por darme siempre las fuerzas necesarias para continuar.

A mis compañeras de estudios, quienes siempre estuvieron presentes cuando más lo necesité.

A la Universidad por darme la oportunidad de pertenecer a esta gran familia, y permitir enriquecer mis conocimientos.

A mis Docentes, quienes con su profesionalismo supieron transmitir sus conocimientos y hacer de este proceso de estudios, un camino de oportunidades.

Ingrid Delgado Alvarez

Gracias a Dios por mis hijos, esos hijos que más que el motor de mi vida fue parte muy trascendental de lo que hoy puedo mostrar como tesis, gracias a ellos por cada minuto en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta, gracias por entender que el éxito demanda ciertos sacrificios y que el compartir tiempo con ellos, hacia parte de estos sacrificios.

Gracias a mi madre y familia por darme siempre el apoyo que necesité y cuidar de mis pequeños cuando se los pedí.

Gracias a esa persona que nos guio en este trabajo y a la Universidad por acogerme en sus aulas y enseñarme lo que es ser un verdadero profesional.

Erika Zambrano Vásquez

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado de manera especial a Dios, a mis Padres, a mi hijo y toda mi familia con quienes he contado de manera incondicional en todo momento. No fue un camino sencillo, pero si gratificante, enriquecedor y, sobre todo, exitoso.

Ingrid Delgado Alvarez

Dedico este trabajo especialmente a Dios, por haberme permitido haber llegado hasta este momento tan significativo de mi formación profesional.

A mi madre, por ser siempre el pilar más importante en mi vida, y haberme forjado ser la persona que soy hoy en día; y siempre motivándome para que pudiera alcanzar mis sueños.

A mis hijos y esposo por ser siempre mi inspiración de superación; ya que son la joya más preciada que puedo tener sin ellos no hubiese podido tener la fuerza para lograr mi meta.

A mi familia y a todos aquellos que me alentaron a seguir hasta cumplir con mi objetivo.

Erika Zambrano Vásquez.

COMITÉ DE EVALUACIÓN



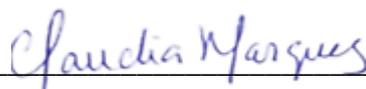
Holger Barriga Medina

Tutor del Proyecto



Milton Paredes Aguirre

Evaluador 1



Claudia Márquez Pinoargote

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.



Ingrid Rossana Delgado Alvarez



Shirley Erika Zambrano Vásquez

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
CAPÍTULO I	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.7 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	4
1.8 LIMITACIONES.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.....	5
2.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	7
2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	8
2.4 SATISFACCIÓN LABORAL.....	9
2.5 CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL..	9
2.6 SATISFACCIÓN- PRODUCTIVIDAD.....	10
2.7 RELACIÓN DE CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	10

CAPÍTULO III	12
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	12
3.1.1 Investigación Exploratoria.....	12
3.1.2 Investigación Descriptiva.....	12
3.2 DATOS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	12
3.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	14
CAPÍTULO IV.....	16
4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	16
4.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	16
4.1.1 Presentación y análisis de las entrevistas de salida.....	16
4.1.2 Presentación y análisis de la encuesta de satisfacción laboral S20/S23.....	18
4.2 ANÁLISIS DE CADA FACTOR.....	20
CAPÍTULO V	32
5 PLAN DE INCENTIVOS.....	32
5.1 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	32
CAPÍTULO VI.....	44
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
6.1 CONCLUSIONES	44
6.2 RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS	48

RESUMEN

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un tema de interés para las organizaciones, dado que, se han realizado diferentes estudios para determinar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción de las personas, ya que, dependiendo de la actitud que muestren se presentaran sentimientos positivos o negativos. En este sentido, se considera oportuno que las organizaciones midan el grado de satisfacción de sus equipos de trabajo, para poder atender sus necesidades y de esta forma fortalecer el vínculo entre empleador y colaborador, lo que contribuye a tener personas más comprometidas, con alto sentido de pertenencia y a su vez mejorar la marca empleadora, lo que repercute, en el logro de metas y objetivos para la organización. Por lo anterior mencionado, se realiza el presente estudio, con la finalidad de determinar las causas que conducen a la desvinculación de los colaboradores del departamento Técnico de Telconet S.A. La investigación aplicada fue de tipo exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo; el instrumento utilizado fue el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá & Peiró (1998) el mismo que contiene 5 factores y 23 ítems, estos factores comprenden: satisfacción con las prestaciones recibidas (1), satisfacción intrínseca con el trabajo (2), satisfacción con la supervisión (3), satisfacción con el nivel de participación (4), satisfacción con el ambiente físico (5). Este cuestionario se aplicó a 35 colaboradores que corresponden a la población del área. Así también, se solicitó al departamento de Talento Humano información de las entrevistas de salida para saber con exactitud el motivo que conlleva al personal del departamento técnico a desvincularse de la empresa. De los resultados del cuestionario de satisfacción laboral, se obtuvo que, de los cinco factores analizados el de más baja puntuación fue el factor: satisfacción por las prestaciones recibidas, el mismo que está vinculado con el salario y oportunidades de crecimiento. En función a los resultados del cuestionario y de las 10 entrevistas de salida proporcionadas por Talento Humano, se pudo llegar a la conclusión que el personal del departamento Técnico de Telconet se desvincula por no contar con salarios competitivos, falta de desarrollo y crecimiento profesional. Por lo antes expuesto, se sugiere como plan de acción poner en marcha la propuesta del plan de incentivos, lo que permitirá contar con colaboradores motivados, fidelizados; se evitará la fuga de talentos, y se logrará incrementar la productividad y satisfacción laboral.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género de población y muestra	13
Tabla 2: Edad de población y muestra	13
Tabla 3: Antigüedad de la población y muestra	13
Tabla 4: Formación académica de la población y muestra.....	13
Tabla 5: Motivos de desvinculación	17
Tabla 6: Género de las entrevistas de salida.....	17
Tabla 7: Edad de las entrevistas de salida	17
Tabla 8: Formación académica de entrevistas de salida.....	18
Tabla 9: Tabla del nivel de satisfacción de telconet s.a.....	18
Tabla 10: Factores del cuestionario de satisfacción laboral	19
Tabla 11: Análisis del factor “satisfacción con las prestaciones recibidas”	20
Tabla 12: Pregunta # 4 El salario que usted percibe.....	20
Tabla 13: Pregunta # 7 Las oportunidades de promoción que tiene.....	21
Tabla 14: Pregunta # 6 Oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	22
Tabla 15: Pregunta # 8 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.,.....	22
Tabla 16: Pregunta # 9 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.....	23
Tabla 17: Análisis del factor “satisfacción intrínseca con el trabajo”	23
Tabla 18: Pregunta # 1 La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.....	24
Tabla 19: Pregunta # 2 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	24
Tabla 20: Pregunta # 3 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.....	24
Tabla 21: Pregunta # 5 Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.....	25
Tabla 22 Análisis del factor “satisfacción con la supervisión”	25
Tabla 23: Pregunta # 10 Las relaciones personales con sus superiores.....	26
Tabla 24: Pregunta # 11 La supervisión que ejercen sobre usted.....	26
Tabla 25: Pregunta # 12 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	26
Tabla 26: Pregunta # 13 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	27
Tabla 27: Pregunta # 14 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	27
Tabla 28: Pregunta # 15 El apoyo que recibe de sus superiores.....	27
Tabla 29: Análisis del factor “satisfacción con el nivel de participación”	28
Tabla 30: Pregunta # 16 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	29
Tabla 31: Pregunta # 17 Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	29
Tabla 32: Pregunta # 18 Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	29
Tabla 33: Análisis del factor “satisfacción con el ambiente físico”	30
Tabla 34: Pregunta # 19 La limpieza, higiene y salubridad	30
Tabla 35: Pregunta # 20 El entorno físico y el espacio de que dispone	30
Tabla 36: Pregunta # 21 La iluminación	31
Tabla 37: Pregunta # 22 La ventilación.....	31
Tabla 38: Pregunta # 23 La temperatura	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de salida	51
Anexo 2: Cuestionario de satisfacción laboral	53
Anexo 3: Evaluación por competencia	57
Anexo 4: Organigrama actual.....	58
Anexo 5: Organigrama propuesto.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría de la motivación e higiene	7
Figura 2: Gráfico Nivel de satisfacción por factores	19
Figura 3: Habilidades duras y blandas a ser desarrolladas	39

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN.

1.1 ANTECEDENTES.

Russo (2010) refiere que, debido a la amplia competitividad, las organizaciones se encuentran en la ardua y acelerada labor de desarrollar, motivar, retener y satisfacer necesidades de sus colaboradores, puesto que, son quienes se han convertido en un pilar fundamental para lograr las metas y objetivos del negocio.

La productividad se traduce en términos de motivación y satisfacción laboral, donde está implícito el factor emocional con la empresa. Por lo tanto, la competitividad laboral deberá estar concatenada con procesos y programas que puedan impulsar el crecimiento del personal a través de: (a) capacitaciones, (b) talleres, (c) planes de desarrollo e (d) incentivos que sean atractivos para evitar desvinculaciones, y así, disminuir la fuga de talentos.

Los colaboradores son el motor que impulsan la actividad y los resultados en una organización. Por ello, es importante incrementar la satisfacción laboral, siendo este uno de los elementos que permiten elevar la efectividad en el trabajo.

En el país existen organizaciones que han logrado posicionarse en el mercado a través del tiempo, y continúan operando a pesar de la dura competencia que existe. Entre estas organizaciones tenemos a TELCONET S.A., que se desempeña en el sector de las telecomunicaciones.

TELCONET S.A, es una compañía de telecomunicaciones que presta sus servicios desde hace veinticinco años tanto a personas naturales como jurídicas. Ha ganado prestigio entre sus pares, por ser una compañía vanguardista, que cuenta con profesionales de primer nivel, lo que permite ofrecer un servicio de calidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La competitividad y la innovación son características importantes para el desarrollo y crecimiento de una organización, por tanto, aquel que no sea capaz de seguir el ritmo, corre el riesgo de desaparecer. Para evitarlo, las organizaciones deben buscar a colaboradores mejor preparados y con mayor talento. Por este motivo, es necesario contar con estrategias de atracción y retención, para así, aumentar el compromiso y minimizar la rotación laboral.

Debido a esto, las organizaciones luchan de manera constante para mantener al mejor de equipo de trabajo, sin embargo, los esfuerzos resultan insuficientes cuando no se cuenta con herramientas adecuadas que permitan cumplir con este objetivo. En este sentido, existen empresas de telecomunicaciones, como TELCONET S.A., quien, a pesar de contar con robustos planes y programas de capacitación que permiten mantener a los colaboradores a la vanguardia en el mundo de las telecomunicaciones, no son suficientes para lograr retenerlos, sobre todo, en áreas claves para el negocio, como en este caso, el departamento técnico.

El departamento técnico de Guayaquil encargado de las instalaciones de productos tecnológicos y de dar soporte a los usuarios, está compuesto por 35 colaboradores, quienes, por su alto perfil, entrenamiento, capacitación, certificación, experticia y conocimiento, se convierten en recursos altamente competitivos en este mercado. Por tal motivo, son abordados constantemente por empresas de la competencia quienes cuentan con una mejor propuesta de valor para empleados, lo que les permite atraer y retener el talento. Debido a esto, los colaboradores se sienten motivados y atraídos ante estas ofertas, por lo que, les es fácil desvincularse de TELCONET S.A.

Por lo antes expuesto, se determina que, en la actualidad el principal problema que tiene la organización es la desvinculación del personal técnico.

La organización invierte en capacitaciones y entrenamientos, con el objetivo de formar a sus equipos de trabajo, desarrollando habilidades y competencias que les permitan ser más competitivos y así lograr el óptimo desempeño de sus funciones.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, no se logra la retención de talentos, y, en consecuencia, las inversiones realizadas no tienen el retorno esperado.

Dada esta problemática, la rotación en el último semestre del 2020 pasó de 1.05% al 2.5%, lo cual es realmente alarmante.

Este índice de rotación puede estar relacionado directa o indirectamente con la falta de satisfacción laboral, lo que conlleva a lo siguiente:

- Falta de continuidad en los procesos por la excesiva rotación de personal.
- Disminución del trabajo en equipo.
- Desconocimiento de procesos ya empezados.
- Desvinculación con los objetivos estratégicos.
- Caídas en el soporte técnico en los diferentes servicios.

- Pérdida de prestigio organizacional por fallas en los servicios que ofrece la empresa y que dependen del departamento técnico.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

En base a la problemática descrita, se pueden definir las preguntas de investigación, las cuales direccionan hacia el objetivo propuesto, para dar solución al planteamiento del problema.

Las preguntas de investigación son:

- 1) ¿Cuál es la principal causa que genera una falta de satisfacción laboral en el departamento técnico de TELCONET S.A.?
- 2) ¿Cómo mejoraría la satisfacción laboral del departamento técnico de TELCONET S.A., con el desarrollo de un plan de incentivos?

1.4 OBJETIVO GENERAL

En base a la problemática planteada, el objetivo general es el siguiente:

- Diseñar un programa de incentivos dirigido al departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil a fin de aumentar la satisfacción laboral.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Medir el grado satisfacción laboral de los colaboradores del departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil.
- Analizar los factores que influyen en la falta de satisfacción laboral de los colaboradores del departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar una propuesta con planes de incentivos que disminuyan la desvinculación y contribuyan a mejorar la satisfacción laboral del departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil.

1.6 JUSTIFICACIÓN.

Chiavenato (2009) refiere que, la satisfacción laboral se presenta como un tema de gran importancia dentro de las organizaciones, puesto que, es un pilar fundamental que

ayuda a gestionar de manera eficiente y eficaz la transformación y el desarrollo de los colaboradores, lo que contribuye al mejoramiento de la productividad.

Por lo antes mencionado, esta investigación se orientó en medir el grado de satisfacción laboral, para identificar y conocer de manera más exacta los motivos por los cuales se desvinculaba el personal del departamento técnico.

1.7 ALCANCE DEL ESTUDIO.

En esta investigación se procedió a medir el grado de satisfacción laboral que existe en los colaboradores del departamento técnico de TELCONET S.A, de tal forma que, una vez identificadas las causas que provocaban las salidas, se diseñó un plan de mejora, el mismo que, se enfocó en un paquete de incentivos con la finalidad de, disminuir la rotación, incrementar satisfacción laboral, la motivación, y promover el aumento de la productividad.

1.8 LIMITACIONES.

El desarrollo de esta investigación se enfoca en las necesidades únicas del departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil, el mismo que lo conforman 35 colaboradores, este estudio podrá aplicarse a otra población de la compañía siempre y cuando tengan las mismas características.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos tiempos, en un tema de estudio que ha tomado fuerza dentro de las organizaciones, dado que, determina en gran porcentaje el éxito o fracaso de estas. El mundo laboral en el que se vive es exigente y lleno de retos, donde existen colaboradores a quienes no les basta con contar con un salario fijo para permanecer en una organización.

Por el contrario, se ha vuelto costumbre, ver como el capital humano pasa de una empresa a otra, en espacios cortos de tiempo, lo cual sorprende a los colaboradores de generaciones pasadas, donde la estabilidad laboral ha sido sinónimo de exitosas carreras.

Actualmente, la realidad es distinta, los colaboradores manejan diversas y variadas exigencias, a las cuales las organizaciones intentan responder y que, en la mayoría de las ocasiones terminan siendo insuficientes para retener el talento.

En consecuencia, se observa que la disputa por el talento está en la cima, y las compañías no dudan en cautivar el mejor talento con atractivos salarios, programas y planes de desarrollo y beneficios, que en general, motivan a los colaboradores a tomar la decisión de cambiar de empresa.

Son estos beneficios los que, en ciertos casos se encuentran ausentes, por tanto, no genera en el colaborador el impacto necesario para ver a la organización un lugar en el cual se puedan mantener y hacer carrera.

2.1 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

Herzberg (1959) planteó la teoría de los factores, la cual es también conocida como la teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, de lo contrario provocan insatisfacción.

En este sentido, los factores que presentan insatisfacción en los colaboradores son totalmente diferentes de los que producen satisfacción. Esta teoría menciona que el ser humano tiene un doble mecanismo de necesidades; la necesidad de evitar situaciones desagradables y la necesidad del crecimiento emocional e intelectual. Estas necesidades por ser cualitativamente distintas requieren en el mundo del trabajo, motivaciones diferentes.

Por tal razón, se indica que los motivadores como el sueldo, beneficios, ambiente físico, cultura organizacional, relaciones con superiores, colaboradores o pares, no generarán satisfacción en el colaborador, debido a que, los mismos, son asumidos como necesarios una vez que la persona los visualiza como habituales. Esto, por tanto, permite analizar la posibilidad de que muchos de los mencionados beneficios que el colaborador obtiene por parte de la empresa no generarán el impacto que a largo plazo se aspira conseguir. La figura 1 ilustra de forma clara lo antes mencionado.

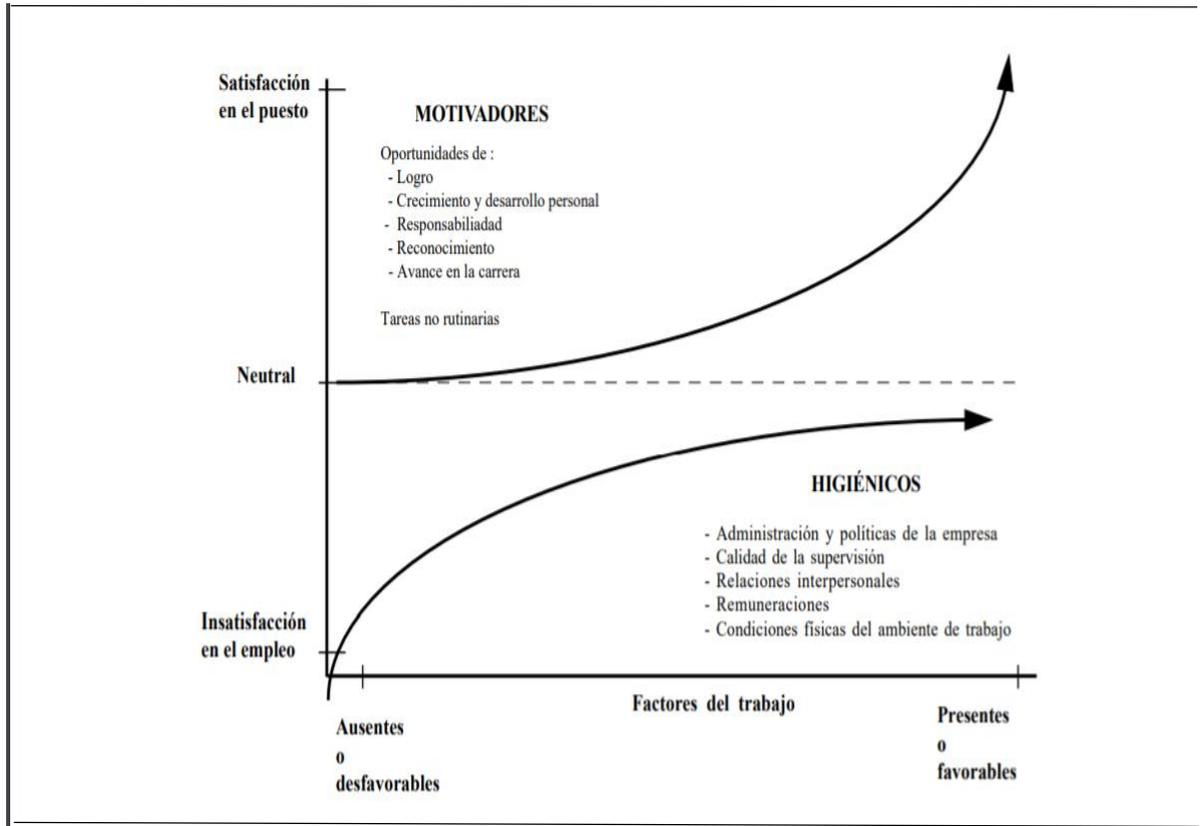
Por lo antes expuesto, en la actualidad las empresas y departamentos de desarrollo humano invierten anualmente grandes cantidades de su presupuesto en beneficios para sus colaboradores, esto con la finalidad de que, el nivel de contribución sea mayor y de una mejor calidad. Lamentablemente dichos beneficios en muchas ocasiones no generan el retorno esperado y por ende los recursos no cumplen el fin de motivar.

Herzberg (1959) describe los conocidos factores motivacionales o factores intrínsecos que, a diferencia de los factores extrínsecos, se considera que estimulan a la persona de manera intensa y prolongada.

Motivación extrínseca. - Son los factores con los que estamos acostumbrados a trabajar y que, como su nombre lo indica, provienen del exterior, por tanto, el individuo no puede controlarlos, estos son: salarios, clima laboral, condiciones físicas, supervisión y relaciones interpersonales.

Motivación intrínseca. – Los factores extrínsecos se relacionan con el desarrollo, reconocimiento, crecimiento, aprendizaje y autorrealización del colaborador. Estos factores al contrario de los extrínsecos dependen de la persona, pero también de la organización que para se puedan cumplir, ya que se deben de crear los espacios necesarios y contar con el respaldo de los líderes para que los colaboradores sientan que su trabajo y aporte son reconocidos.

FIGURA 1: TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE



Fuente: Red de revistas científicas de América y el Caribe.

2.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

El Trabajo ha estado presente en todas las épocas de la historia, como una cualidad inherente del ser humano, ya que dignifica la vida. Además, constituye la base de la realización personal, ya que cumple con sus objetivos y metas personales, que dan bienestar a su grupo familiar. El trabajo implica también, el contar con la motivación necesaria para realizarlo, no sólo en un momento dado, sino a lo largo de la vida del que la ejecuta.

Con la invención de la máquina de vapor y el inicio de la producción en forma técnica, nacieron las primeras industrias y corporaciones en Inglaterra. Como consecuencia, se inició la producción en masa. Esta realidad hizo que se estudiara a las organizaciones y su desarrollo a lo largo del siglo XX. Dentro de la gestión organizacional se estudió la motivación del trabajo, como parte de los procesos influyentes en los procesos productivos de una organización.

Para Arrieta y Navarro (2008) la motivación en el trabajo puede contar con componentes básicos:

- Identificación de sus componentes
- Modelos de investigación para el análisis de la investigación
- Teorías relacionadas
- Análisis de resultados.

2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN.

La motivación es un conjunto de necesidades, expectativas, estímulos que impulsan al logro de metas y objetivos de las personas. Sin embargo, existen distintos tipos de motivación que motivan o desmotivan en la dirección de una meta determinada, por lo que se menciona a la motivación positiva y negativa.

Motivación positiva. - Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Motivación negativa. - Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la perspectiva de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a privar la conducta que lo generó.

Manjarrez, Boza, y Mendoza (2020) concluyen que, la motivación, satisfacción laboral, y la influencia en el desempeño laboral de los colaboradores puede influir positivamente en alcanzar las estrategias de negocio, pues como se indica en este artículo, estos son puntos claves que las empresas deben considerar para cubrir las necesidades del capital humano, quienes son un pilar fundamental para lograr el éxito organizacional.

Hall (1976) manifestó que una de las principales herramientas con las que cuenta la empresa se sustenta en el desarrollo de la carrera de los colaboradores, mediante el cual el talento de dicha persona es potencializado y con ello se incrementa no solo la motivación por crecer, sino un impulso más profundo por desafiar constantemente las metas, esto sin desmerecer la importancia de un salario monetario acorde a las necesidades del colaborador. Así también, se indica que el salario emocional es muy importante en la vida de una empresa y en la del colaborador. En estos momentos las empresas valen más por su cultura que por

sus bienes tangibles, pues es cultura organizacional lo que la competencia no puede copiar ni comprar.

Serna (2007) mencionó que los departamentos de Talento humano direccionados por estrategias ven en sus colaboradores el mayor capital, e invierten en los mismos no solo recursos económicos, sino también, en planes de desarrollo profesional y personal que generen en los mismos un compromiso que perdura.

2.4 SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en una variable de estudio y de importancia para las organizaciones, puesto que, impacta directamente en la productividad y motivación de los colaboradores, y como consecuencia, se ve reflejado en el crecimiento de metas y resultados para la organización.

En ese sentido, Robbins (2004), señala que la satisfacción laboral, es la actitud que tiene una persona hacia el trabajo que realiza. Aquellos colaboradores que tengan un alto nivel de satisfacción en el puesto de trabajo obtendrán resultados positivos que favorecerán indudablemente a la organización.

Shaun.S, (1998) afirma que, la satisfacción laboral es una agrupación de cualidades, estados de ánimos y comportamientos que se manifiestan en la actividad laboral, y se relacionan con los objetivos que persigue la organización.

Por consiguiente, se menciona que la satisfacción laboral está relacionada con la actitud, creencias y valores que el colaborador desarrolla en el trabajo que realiza. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto.

2.5 CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Para lograr una adecuada concepción de la satisfacción laboral, no tan solo hay que considerar aspectos personales que la afecten, como los antes expuestos, sino, que además hay que identificar características asociadas directamente al trabajo, las que producirán experiencias subjetivas de satisfacción.

Por tanto, la satisfacción en el trabajo ocupa en la actualidad uno de los lugares más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones. Existe un interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo, por lo que

este tema se sitúa en los últimos años como uno de especial interés en el ámbito de la investigación.

2.6 SATISFACCIÓN- PRODUCTIVIDAD.

Robbins (1994) indica que hace algunas décadas los administradores en general consideraban que, si los colaboradores se encontraban satisfechos con sus puestos de trabajo, podían transformar su satisfacción en un alto nivel de productividad, ya que mientras más felicidad pudieran tener, su eficiencia era mayor, por tanto, las organizaciones obtendrían resultados óptimos.

Por consiguiente, se menciona que, la satisfacción tiene un efecto positivo en la productividad, pero bastante pequeño. Sin embargo, la introducción de variables de contingencia mejoró la relación satisfacción-productividad. Es en este contexto que se podría decir que la relación entre ambas variables es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado por factores externos. El nivel del puesto de trabajo también parece ser una importante variable moderadora entre ambos términos.

2.7 RELACIÓN DE CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Huaita y Luza (2018) refieren que estas dos variables guardan una estrecha relación, ya que la una no puede existir sin la otra, debido que poseen unas dimensiones que son medidas para determinar en forma escalar y numérica que tan a gusto se encuentra el individuo en una organización, siendo estas dimensiones las siguientes:

- Significación de la tarea: esta dimensión se puede definir como la predisposición para el trabajo que posee un individuo.
- Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas y de regulación laboral que existen en una organización u empresa.
- Reconocimiento personal y/o social: esta se define como la relación que existe de reconocimiento o incentivo por acciones meritorias a los empleados. Esto crea un sentido de pertenencia de los miembros a su institución
- Beneficios económicos: se define como los incentivos económicos que se dan por excelente desempeño laboral en la organización.

Castillo y Cifuentes (2010) sostienen que el clima laboral juega un papel importante en la organización, donde esta es más duradera y permanente que el clima organizacional antes mencionado, el cual éste sólo se enfoca a las relaciones empresariales con sus

empleados, sin tomar en cuenta las relaciones personales, ésta última acción que si está implícita en el concepto de clima laboral lo que permite analizar las relaciones interpersonales y la relación que éstas guardan con la organización.

Cabe destacar que la satisfacción laboral al no ser tangible, sólo se puede medir por instrumentos cualitativos o cuantitativos, sin embargo, su valor a nivel empresarial es muy costoso para no ser tomado en cuenta, por lo que se busca que este valor intangible, trate de ser tangible al significar en términos empresariales, poca deserción en el trabajo, rotación en el trabajo, además de ser motivo de disputas o discordias entre empleados.

Actualmente, la satisfacción laboral, es un valor intangible empresarial, que posee un carácter de propaganda entre empleados y futuros empleados para aspirar a trabajar en determinada organización, que a más de los beneficios económicos o incentivos que pueda ofrecer, ser parte de esta organización cree un estatus en el empleado que muchos desearían obtener.

Como conclusión se determinó y comprobó que dos factores (intrínseco y el extrínseco) de la teoría de Herzberg nos ayudan a identificar si un colaborador está satisfecho o insatisfecho, lo que conlleva a que las organizaciones trabajen de manera constante en factores como: clima, cultura, comunicación, desarrollo profesional, motivación, plan de compensaciones, programas de capacitaciones, para fortalecer la satisfacción laboral y retención del personal.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de este proyecto se aplicaron las investigaciones exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Investigación Exploratoria.

Se utilizó este tipo de investigación con la finalidad de identificar mejor las causas por las cuales el personal del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil se desvinculaba con frecuencia, por lo que, de esta forma, se pudo realizar de manera clara el planteamiento del problema, marco teórico y demás estudios inherentes al caso.

3.1.2 Investigación Descriptiva.

Este tipo de investigación permitió obtener una visión más amplia de lo que estaba sucediendo, la cual se logró a través de la información recopilada, analizada e interpretada de las encuestas realizadas a través de cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” al personal del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil.

3.2 DATOS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población y muestra la constituyen los 35 colaboradores del departamento técnico de la empresa Telconet de la ciudad de Guayaquil, de los cuales el 63% son varones y el 37% mujeres.

Su edad promedio es de 33 años considerando una antigüedad promedio de 2 años.

En lo que respecta a su formación profesional tenemos que el 14% poseen título de cuarto nivel, el 83% cuentan con título de tercer nivel y, un 3% corresponde a carreras técnicas.

Todos los colaboradores ingresan a la compañía bajo la modalidad de contrato fijo.

A continuación, se ilustran los datos demográficos objetos de estudio.

TABLA 1: GÉNERO DE POBLACIÓN Y MUESTRA

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	13	37%
Masculino	22	63%
Total	35	100%

Elaborado por los autores

TABLA 2: EDAD DE POBLACIÓN Y MUESTRA

RANGOS DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 26 y 29 años	8	23%
Entre 30 y 34 años	14	40%
Entre 35 y 38 años	6	17%
Entre 39 y 43 años	7	20%
TOTAL	35	100%

Elaborado por los autores

TABLA 3: ANTIGÜEDAD DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

RANGOS DE ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor a 1 año	9	26%
Entre 1 y 2 años	4	11%
Entre 2.1 y 3 años	22	63%
Total	35	100%

Elaborado por los autores

TABLA 4: FORMACIÓN ACADÉMICA DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

FORMACIÓN ACADÉMICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superior tercer nivel	28	80%
Superior cuarto nivel	5	14%
Tecnólogo	2	6%
TOTAL	35	100%

Elaborado por los autores

3.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El instrumento de medición aplicado en esta investigación fue el cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” de Meliá y Peiró (1998), ya que fue el que mejor se ajustó a las necesidades del proyecto, y también, porque ha sido utilizado en otros trabajos de investigación similares al presente. Por lo antes mencionado, se tomó como referencia el estudio realizado en el año 1989, por los Psicólogos José Luis Meliá y José María Peiró, el mismo que fue titulado “La medida de satisfacción laboral en contextos organizacionales”. En este estudio se aplicó el cuestionario S20/23 a una muestra de 155 de colaboradores con la finalidad de darlo a conocer y saber si cumplía con el objetivo de medir la satisfacción laboral. De lo que indica la literatura cumplió con el objetivo propuesto.

El cuestionario contiene cinco factores y 23 ítems. De acuerdo con la literatura revisada cuenta con un buen nivel de validez y confiabilidad. Los factores para evaluar son: (a) satisfacción con las prestaciones recibidas, (b) satisfacción intrínseca en el trabajo, (c) satisfacción con la supervisión, (d) satisfacción con el nivel de participación y (e) satisfacción con el ambiente físico.

3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información se empezó a recopilar en la última semana de abril del año 2021, obteniendo la base con los datos demográficos de las personas que fueron encuestadas.

Así también se solicitó a la compañía información de las entrevistas de salida del periodo 2020, de las cuales nos proporcionaron diez entrevistas para el análisis de datos, lo que permitió fortalecer el análisis cualitativo de datos.

En la segunda semana de mayo se realizaron las encuestas a los colaboradores del Departamento Técnico de la ciudad de Guayaquil, las mismas que fueron realizadas a través de Google forms, dado que, debido a las restricciones por la pandemia los colaboradores se encontraban en teletrabajo.

Es importante mencionar que las encuestas se realizaron con la ayuda del jefe de área, indicando que el objetivo de esto era conocer el por qué los colaboradores se desvinculaban con frecuencia, y que la misma sería anónima y de absoluta confidencialidad.

Una vez comunicado el medio a través del cual se realizarían las encuestas, se procedió a enviar el enlace al correo de cada uno de los colaboradores, solicitando su colaboración para que en un plazo de tres días pudieran completarlas.

Después de que se obtuvieron los resultados de las encuestas se procedió a realizar la tabulación de datos, para el efecto, se utilizó la herramienta Microsoft excel para el análisis de resultados y la elaboración de tablas y gráficos.

CAPÍTULO IV

4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1.1 Presentación y análisis de las entrevistas de salida.

Se solicitó al departamento de Talento Humano de Telconet, información sobre las entrevistas de salida de colaboradores del área técnica de la ciudad de Guayaquil, que se hayan desvinculado en el año 2020, para evaluar y analizar el motivo que provocó la salida de la compañía. Ante este requerimiento, Talento Humano proporcionó datos de 10 encuestas de salida las mismas que fueron analizadas y se describen a continuación.

(Ver anexo #1 entrevista de salida).

Luego de obtenida la información se procedió con el procesamiento de los datos de las 10 entrevistas, donde se obtuvo que, de las 10 personas retiradas el 60% son varones y el 40% mujeres; su edad promedio es de 34 años, y su antigüedad corresponde a un promedio de 2 años.

En lo que respecta a su formación profesional se tiene que, el 70% poseen título de tercer nivel y, el 30% cuenta con título de cuarto nivel. Todos fueron contratados bajo la modalidad de contrato fijo.

Del análisis de estas entrevistas se halló que, el 40% los colaboradores se desvinculan por baja remuneración, el 30% por falta de crecimiento profesional, el 20% por mejores oportunidades laborales (se desconocen los motivos exactos de estos retiros, por cuanto, no lo mencionan en la entrevista), y el 10% restante, por mal clima laboral.

Estos resultados permiten tener una visión más clara de los motivos que conducen a la desvinculación del personal del área técnica. Como se puede apreciar, los colaboradores se retiran porque que la empresa no les presta las oportunidades de crecimiento, así también, porque los salarios que perciben no son competitivos, ya que estos no se comparan con otras empresas del sector, puesto que la competencia tiene mayores beneficios, por lo que deciden desvincularse.

Por otro lado, mencionan que no regresarían a trabajar a Telconet, ni tampoco refieren a esta organización como sitio ideal para trabajar, lo cual es otro factor en el que se debe trabajar, ya que Telconet como marca empleadora podría ser una empresa no bien vista en el mercado laboral para futuros postulantes.

Es importante mencionar que, se pudo rescatar de las entrevistas que a pesar de que las personas se sienten desmotivadas por no tener crecimiento profesional ni remuneración acorde al mercado, reconocen que Telconet es una organización que se ocupa de entrenar y capacitar de manera constante a sus colaboradores, lo que permite que estén a la vanguardia en el sector de las telecomunicaciones, sin embargo, no es algo que llene sus expectativas totalmente.

Ante lo expuesto se puede referir que, las organizaciones deben cuidar de sus colaboradores, formarlos, entrenarlos y retenerlos a través de una mejor propuesta de valor, así se irán constituyendo equipos de alto rendimiento, comprometidos y motivados, alcanzando logros y resultados importantes para la organización.

Se muestran a continuación datos de las entrevistas de salida: motivos de las entrevistas de salida y datos demográficos.

Tabla 5: Motivos de desvinculación

MOTIVO DE DESVINCULACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Baja remuneración	4	40%
Falta de oportunidades de desarrollo profesional	3	30%
Mejor oportunidad laboral	2	20%
Clima Laboral	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaborado por los autores

TABLA 6: GÉNERO DE LAS ENTREVISTAS DE SALIDA

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	4	40%
Masculino	6	60%
TOTAL	10	100%

Elaborado por los autores

TABLA 7: EDAD DE LAS ENTREVISTAS DE SALIDA

RANGOS DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 29 y 30 años	3	30%
Entre 31 y 35 años	4	40%
Entre 38 y 40 años	3	30%
TOTAL	10	100%

Elaborado por los autores

TABLA 8: FORMACIÓN ACADÉMICA DE ENTREVISTAS DE SALIDA

FORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superior tercer nivel	7	70%
Superior cuarto nivel	3	30%
TOTAL	10	100%

Elaborado por los autores

4.1.2 Presentación y análisis de la encuesta de satisfacción laboral S20/S23.

Luego de aplicar el cuestionario de satisfacción laboral “S20/S23”, se presenta a continuación el nivel de satisfacción general de cada factor, así como también el análisis individual de los mismos con sus respectivos ítems.

Cabe indicar que, para poder mencionar si el nivel de satisfacción obtenido en el cuestionario aplicado es o no aceptable, se tomó como referencia la escala de satisfacción que maneja la empresa Telconet en las encuestas que realiza y, a través de las cuales, mide la satisfacción laboral. Esta escala de Likert consta de siete niveles clasificados en la siguiente forma: muy en desacuerdo (1), bastante en desacuerdo (2), parcialmente en desacuerdo (3), ni en acuerdo ni en desacuerdo (4), parcialmente de acuerdo (5), bastante en de acuerdo (6), sumamente de acuerdo (7).

Cabe indicar que, de acuerdo con lo indicado por el Departamento de Talento Humano de Telconet, para mencionar que un colaborador se encuentra satisfecho debe encontrarse dentro de los rangos de “satisfecho” como se aprecia en la tabla que continúa. Los niveles de aceptación están desde el 65% al 100%,

TABLA 9: TABLA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE TELCONET S.A

TABLA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN TELCONET S.A

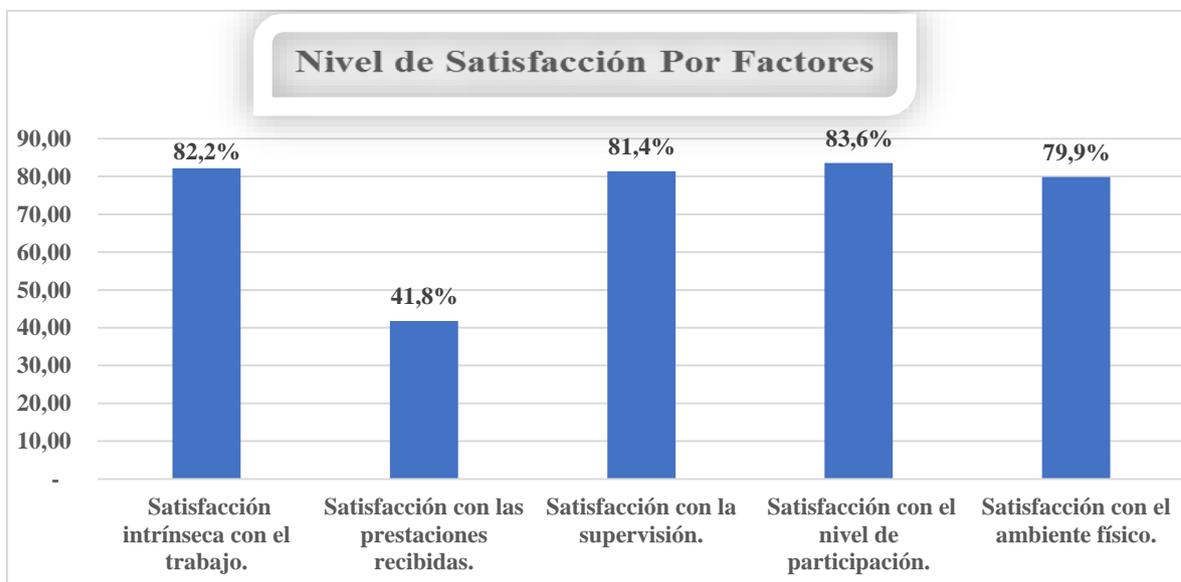
Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Sumamente de acuerdo
0% - 10%	11% - 25%	26% - 45%	46% - 55%	56%- 75%	76%,90%	91% -100

Fuente: Departamento de Talento Humano de Telconet S.A.

Luego de aplicar la encuesta de satisfacción se pudo obtener como resultado lo siguiente: La encuesta estuvo compuesta por cinco factores: satisfacción intrínseca con el trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el nivel de participación, satisfacción con el ambiente físico.

Como se puede apreciar, cuatro de cinco factores superan el 65% porcentaje que se dentro de los parámetros aceptados por la empresa. Sin embargo, se tiene que el factor de las prestaciones recibidas que se encuentra en un 41,80% lo cual indica un nivel de insatisfacción.

FIGURA 2: GRÁFICO NIVEL DE SATISFACCIÓN POR FACTORES



Elaborado por los autores

La tabla que a continuación se detalla, contiene los factores evaluados y los numerales de las preguntas asignadas a cada uno. En este orden se visualizará el análisis de los datos.

TABLA 10: FACTORES DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

No.	FACTORES	PREGUNTAS POR FACTOR
	Satisfacción con las prestaciones	
1	recibidas.	4,6,7,8,9
2	Satisfacción intrínseca con el trabajo.	1,2,3,5
3	Satisfacción con la supervisión.	10,11,12,13,14,15
4	Satisfacción con de nivel de participación.	16,17,18
5	Satisfacción con el ambiente físico.	19,20,21,22,23

Elaborado por los autores

4.2 ANÁLISIS DE CADA FACTOR.

Con la finalidad de obtener un estudio más objetivo se procede a presentar el análisis del nivel de satisfacción de cada factor, seguido por los ítems a cada uno asignados.

TABLA 11: ANÁLISIS DEL FACTOR “SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS”

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	8	24.00%
3. Algo insatisfecho	9	26.86%
4. Indiferente	2	4.57%
5. Algo satisfecho	7	19.43%
6. Bastante satisfecho	6	18.86%
7. Muy satisfecho	3	6.29%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Dentro del factor “satisfacción con las prestaciones recibidas” las preguntas de menor puntuación fueron las correspondiente a los números 4 y 7 que mencionan: el salario que usted percibe y oportunidades de promoción que tienen.

De acuerdo con los datos presentados en la tabla general, se identificó que, de los 35 colaboradores del departamento técnico que fueron encuestados, tenemos que el 50,86% se encuentran insatisfechos, y están distribuidos así: el 24.00% se muestra bastante insatisfecho, el 26,86% algo insatisfecho, mientras tanto el 4.57% se muestra indiferente, el 19,43% algo satisfecho, el 18,86% bastante satisfecho y el 6,29% muy satisfecho. En este sentido, se puede precisar que los colaboradores al no sentirse bien remunerados buscan mejores oportunidades de trabajo.

De los resultados obtenidos en los ítems correspondiente al factor de las prestaciones recibidas, se hace referencia a las preguntas a las preguntas 4 y 7 que son las de menor puntuación.

TABLA 12: PREGUNTA # 4 EL SALARIO QUE USTED PERCIBE

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	15	42.86%
3. Algo insatisfecho	17	48.57%
5. Algo satisfecho	3	8.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Del resultado obtenido en la respuesta número 4, la cual hace referencia al salario que reciben los colaboradores, se puede apreciar que existe un sentimiento general de insatisfacción, dado que, el 42.86% y el 48,57% de los encuestados manifiestan estar bastante insatisfechos, y algo insatisfechos respectivamente, mientras que el 8,57% está algo satisfecho.

En consecuencia, si bien se pueden haber establecido políticas en función a un entorno laboral acogedor, no se ha tomado en consideración el factor de remuneración, lo cual también es un factor importante para que los colaboradores se puedan sentir motivados y que su remuneración se encuentre ligada al cargo y funciones que desempeñan.

TABLA 13: PREGUNTA # 7 LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN QUE TIENE

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	18	51.43%
3. Algo insatisfecho	15	42.86%
5. Algo satisfecho	1	2.86%
6. Bastante satisfecho	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Como se pueden observar los resultados de la pregunta número 7, se tiene que el 90,29% del personal se encuentra insatisfecho por la falta de crecimiento que existe en la compañía. Este porcentaje de insatisfacción se desglosa así: el 51,43% de los colaboradores se encuentran bastante insatisfechos, mientras que el 42,86% manifiestan estar algo insatisfechos con las oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la organización, ya que, sienten que no tienen oportunidades de poder hacer carrera en la empresa, lo cual, les produce desmotivación. Esta falta de desarrollo se la puede interpretar como uno de los motivos de desvinculación, por lo cual, la empresa debe buscar una solución inmediata de un plan de retención y así disminuir el margen de rotación.

Por otro lado, tenemos que el 5,72% que corresponden al 2,86 de personas algo satisfechas y el 2,86% a personas muy satisfechas.

De la misma forma se ilustran a continuación, los resultados de las preguntas del factor analizado las mismas que tuvieron resultados satisfactorios.

TABLA 14: PREGUNTA # 6 OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN QUE LE OFRECE LA EMPRESA.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	3	8.57%
4. Indiferente	8	22.86%
6. Bastante satisfecho	13	37.14%
7. Muy satisfecho	11	31.43%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados evaluados se obtuvo que el 37,14% y el 31,43% lo cual suma un 68,57% de colaboradores se encuentran satisfechos según los parámetros de satisfacción que maneja Telconet.

Así mismo se observa que el 22,86 y el 8,57 se encuentra indiferente y bastante insatisfecho respectivamente.

Ante esta información se puede referir que el personal está bastante satisfecho con la gestión que realiza la compañía en capacitar, entrenar y estar pendientes de que cada una de las personas reciba contenidos que ayuden a fortalecer sus conocimientos y poder enfrentar los diferentes desafíos y el auge competitivo que se genera en el campo de las telecomunicaciones.

TABLA 15: PREGUNTA # 8 EL GRADO EN QUE SU EMPRESA CUMPLE EL CONVENIO, LAS DISPOSICIONES Y LEYES LABORALES.,

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	2	5.71%
3. Algo insatisfecho	10	28.57%
5. Algo satisfecho	23	65.71%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Respecto a esta pregunta se percibe que el 65,71% del personal se encuentran algo satisfecho referente a la forma en que la empresa maneja los convenios, y leyes laborales.

Por otro lado, se encuentra el 28,57% y el 5,71% algo insatisfecho y bastante insatisfecho, en este sentido se debe trabajar de la mano con la Dirección General haciendo hincapié en la importancia que necesario que es como empresa cumplir con las disposiciones legales.

TABLA 16: PREGUNTA # 9 LA FORMA EN QUE SE DA LA NEGOCIACIÓN EN SU EMPRESA SOBRE ASPECTOS LABORALES.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	4	11.43%
3. Algo insatisfecho	5	14.29%
5. Algo satisfecho	7	20.00%
6. Bastante satisfecho	19	54.29%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

El 74,29% refiere sentirse conforme respecto a la forma en que la empresa negocia sobre aspectos laborales, lo que se percibe como equidad, lo cual es favorable, así se evitará caer en mal clima laboral.

TABLA 17: ANÁLISIS DEL FACTOR “SATISFACCIÓN INTRÍNSECA CON EL TRABAJO”

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	4	10.00%
4. Indiferente	2	6.43%
5. Algo satisfecho	7	20.71%
6. Bastante satisfecho	12	34.29%
7. Muy satisfecho	10	28.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Evaluando este factor se puede observar que, según la tabla, el 83,06% que equivale a: 20,71%, 34,29% y el 28,57% de colaboradores refieren estar: algo, bastante y muy satisfechos respecto a la apertura que le ofrece la compañía de poder realizar las actividades o funciones que destacan su labor diaria, lo que indica que, disfrutan de lo que hacen.

Así también tenemos que, el 10%, expresa algo de insatisfacción, y al 6% le es indiferente.

Es importante mencionar, que se debe identificar los motivos por los cuales refieren este sentir, y así escuchar sus necesidades y ayudar a que mejore su entorno laboral.

Continuando con el análisis de las preguntas que contiene este factor se mencionan los niveles de satisfacción que estas alcanzaron: las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo 94,29%, las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca 85,71%; los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar 91,43%; en este sentido se puede mencionar que existe un buen nivel de satisfacción en lo que respecta a estas preguntas.

De igual forma se debe mencionar que la pregunta referente a: las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan, obtuvo un 62,86% lo cual indica se deben revisar qué aspectos se podrían identificar para mejorar y alcanzar el nivel de satisfacción esperado.

Se muestran a continuación las tablas de resultados de las preguntas correspondientes al factor de satisfacción intrínseca con el trabajo.

TABLA 18: PREGUNTA # 1 LA SATISFACCIÓN QUE LE PRODUCE SU TRABAJO POR SÍ MISMO.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	2	5.71%
5. Algo satisfecho	4	11.43%
6. Bastante satisfecho	12	34.29%
7. Muy satisfecho	17	48.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 19: PREGUNTA # 2 LAS OPORTUNIDADES QUE LE OFRECE SU TRABAJO DE REALIZAR LAS COSAS EN QUE USTED DESTACA.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	4	11.43%
5. Algo satisfecho	8	22.86%
6. Bastante satisfecho	14	40.00%
7. Muy satisfecho	8	22.86%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 20: PREGUNTA # 3 LAS OPORTUNIDADES QUE LE OFRECE SU TRABAJO DE REALIZAR LAS COSAS QUE LE GUSTAN.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	11	31.43%
4. Indiferente	2	5.71%
5. Algo satisfecho	5	14.29%
6. Bastante satisfecho	8	22.86%
7. Muy satisfecho	9	25.71%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 21: PREGUNTA # 5 LOS OBJETIVOS, METAS Y TASAS DE PRODUCCIÓN QUE DEBE ALCANZAR.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	12	34.29%
6. Bastante satisfecho	14	40.00%
7. Muy satisfecho	6	17.14%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 22 ANÁLISIS DEL FACTOR “SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN”

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	1.43%
2. Bastante insatisfecho	1	1.43%
3. Algo insatisfecho	3	10.48%
4. Indiferente	1	4.29%
5. Algo satisfecho	7	20.48%
6. Bastante satisfecho	10	27.62%
7. Muy satisfecho	12	34.29%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

De acuerdo con el análisis de este factor se puede referir que el 82,39% de los colaboradores se encuentran satisfecho, este porcentaje se desglosa así: el 20,48%, 27,62% y el 34,29% del personal encuestado se encuentra, algo, bastante y muy satisfecho con la relación que existe con sus jefes inmediatos y/o líderes con quienes comparten diariamente los distintos trabajos, proyectos y actividades diarias, lo que conlleva a la confianza, y satisfacción de realizar sus labores a gusto.

Así también, se identificó el 13,34% (1,43%, 1,43% 10,48%), del personal expone no sentirse conforme con la supervisión que recibe de sus jefes inmediatos, por lo que, es importante conocer las causas que provocan este malestar, a fin de trabajar en ello y así puedan tener un equipo de trabajo fortalecido y dispuesto a perseguir los resultados en común.

Respecto al análisis de las seis preguntas que encierran este factor las cuales son: las relaciones personales con sus superiores; la supervisión que ejercen sobre usted; la proximidad y frecuencia con que es supervisado; la forma en que sus supervisores juzgan su tarea; la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa; el apoyo que recibe de sus

superiores, los colaboradores expresan sentirse a gusto con la supervisión que reciben, por lo que se indica que el nivel de satisfacción en 5 preguntas supera el 65% que es parámetro permitido.

No obstante, se observó que, la pregunta número 11 que equivale a: la supervisión que ejercen sobre usted; existe el 34,29% de colaboradores que refieren sentirse algo insatisfechos, por lo que es necesario, ahondar en las causas que provocan esta insatisfacción y dependiendo de lo que se identifique aplicar un plan de acción que ayude a mitigar este malestar.

TABLA 23: PREGUNTA # 10 LAS RELACIONES PERSONALES CON SUS SUPERIORES

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	2	5.71%
5. Algo satisfecho	6	17.14%
6. Bastante satisfecho	10	28.57%
7. Muy satisfecho	17	48.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 24: PREGUNTA # 11 LA SUPERVISIÓN QUE EJERCEN SOBRE USTED.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	12	34.29%
4. Indiferente	1	2.86%
5. Algo satisfecho	12	34.29%
6. Bastante satisfecho	10	28.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 25: PREGUNTA # 12 LA PROXIMIDAD Y FRECUENCIA CON QUE ES SUPERVISADO.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	4	11.43%
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	7	20.00%
6. Bastante satisfecho	8	22.86%
7. Muy satisfecho	13	37.14%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 26: PREGUNTA # 13 LA FORMA EN QUE SUS SUPERVISORES JUZGAN SU TAREA.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	2	5.71%
4. Indiferente	1	2.86%
5. Algo satisfecho	8	22.86%
6. Bastante satisfecho	10	28.57%
7. Muy satisfecho	13	37.14%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 27: PREGUNTA # 14 LA "IGUALDAD" Y "JUSTICIA" DE TRATO QUE RECIBE DE SU EMPRESA.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	2	5.71%
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	1	2.86%
5. Algo satisfecho	5	14.29%
6. Bastante satisfecho	12	34.29%
7. Muy satisfecho	13	37.14%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 28: PREGUNTA # 15 EL APOYO QUE RECIBE DE SUS SUPERIORES.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	2.86%
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	5	14.29%
6. Bastante satisfecho	8	22.86%
7. Muy satisfecho	16	45.71%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 29: ANÁLISIS DEL FACTOR “SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN”

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	1.90%
2. Bastante insatisfecho	1	1.90%
3. Algo insatisfecho	1	3.81%
4. Indiferente	2	6.67%
5. Algo satisfecho	6	16.19%
6. Bastante satisfecho	13	37.14%
7. Muy satisfecho	11	32.38%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Analizando los resultados de la tabla de este factor se observa que el 16,19%, 37,14%, y 32,38% de colaboradores están algo, bastante y muy satisfechos con el nivel de autonomía que sus superiores les otorgan para el buen desenvolvimiento de sus actividades, se puede percibir que tienen participación en las decisiones que se toman en el área técnica, así también llevan a cabo con satisfacción la culminación de metas y objetivos que incrementan la productividad y óptimos resultados.

Por otro lado, se observa que, un grupo de colaboradores que equivalen al 8% y corresponden a 3 personas, no están conformes con el nivel de participación que tienen dentro del área, por tanto, se debe identificar quienes son y realizar un acercamiento para entender su malestar y trabajar en conjunto y solventar la problemática.

Por consiguiente, se analizan de manera general los resultados de las 3 preguntas que conforman este factor: la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo; su participación en las decisiones de su departamento o sección; su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa

De acuerdo con lo antes expuesto, existe un buen nivel de participación, lo que ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y motiva a los colaboradores a aportar con ideas y recomendaciones que ayudarán a la mejora continua del departamento.

TABLA 30: PREGUNTA # 16 LA CAPACIDAD PARA DECIDIR AUTÓNOMAMENTE ASPECTOS RELATIVOS A SU TRABAJO.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	5	14.29%
6. Bastante satisfecho	14	40%
7. Muy satisfecho	12	34.29%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 31: PREGUNTA # 17 SU PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	2.86%
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	6	17.14%
6. Bastante satisfecho	12	34.29%
7. Muy satisfecho	11	31.43%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 32: PREGUNTA # 18 SU PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE SU GRUPO DE TRABAJO RELATIVAS A LA EMPRESA

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	3%
2. Bastante insatisfecho	1	3%
3. Algo insatisfecho	2	6%
4. Indiferente	1	3%
5. Algo satisfecho	6	17%
6. Bastante satisfecho	13	37%
7. Muy satisfecho	11	31%
TOTAL	35	100%

Elaborado por los autores

TABLA 33: ANÁLISIS DEL FACTOR “SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO”

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	1.14%
2. Bastante insatisfecho	1	4.57%
3. Algo insatisfecho	1	2.29%
4. Indiferente	4	10.86%
5. Algo satisfecho	10	28.00%
6. Bastante satisfecho	7	21.14%
7. Muy satisfecho	11	32.00%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

Como se puede observar los resultados de este factor son bastante satisfactorios ya que su nivel de aceptación fue del 81,14%, lo que nos indica que, el entorno de trabajo es agradable, laboran en un ambiente fresco, amplio, ventilado, limpio e iluminado.

Así también se visualiza que el 8% del personal refiere no sentirse a gusto con el ambiente físico, se deberán evaluar los espacios trabajo y su entorno a fin de mejorar las condiciones en las que se desarrollan las actividades diarias.

En las tablas que se ilustran a continuación se visualizan los porcentajes de satisfacción en este factor.

TABLA 34: PREGUNTA # 19 LA LIMPIEZA, HIGIENE Y SALUBRIDAD

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	1	2.86%
5. Algo satisfecho	10	28.57%
6. Bastante satisfecho	8	22.86%
7. Muy satisfecho	15	42.86%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 35: PREGUNTA # 20 EL ENTORNO FÍSICO Y EL ESPACIO DE QUE DISPONE

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	2	5.71%
4. Indiferente	3	8.57%
5. Algo satisfecho	10	28.57%
6. Bastante satisfecho	8	22.86%
7. Muy satisfecho	11	31.43%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 36: PREGUNTA # 21 LA ILUMINACIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2. Bastante insatisfecho	1	2.86%
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	5	14.29%
5. Algo satisfecho	9	25.71%
6. Bastante satisfecho	7	20.00%
7. Muy satisfecho	12	34.29%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 37: PREGUNTA # 22 LA VENTILACIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	2.86%
2. Bastante insatisfecho	2	5.71%
4. Indiferente	5	14.29%
5. Algo satisfecho	10	28.57%
6. Bastante satisfecho	7	20.00%
7. Muy satisfecho	10	28.57%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

TABLA 38: PREGUNTA # 23 LA TEMPERATURA

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Muy insatisfecho	1	2.86%
2. Bastante insatisfecho	3	8.57%
3. Algo insatisfecho	1	2.86%
4. Indiferente	5	14.29%
5. Algo satisfecho	10	28.57%
6. Bastante satisfecho	7	20.00%
7. Muy satisfecho	8	22.86%
TOTAL	35	100.00%

Elaborado por los autores

CAPÍTULO V

5 PLAN DE INCENTIVOS.

5.1 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

Objetivo General

Diseño de un plan de incentivos en base a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción laboral, con la finalidad de disminuir la desvinculación laboral.

Objetivo específico

- Elaborar un Plan de carrera enfocado en el desarrollo y crecimiento profesional del equipo del departamento técnico de TELCONET S.A., de la ciudad de Guayaquil.
- Crear incentivos monetarios y no monetarios.

Justificación

La investigación dio como resultado que el nivel de productividad anhelado es el factor que establece los tipos de incentivos, tanto los monetarios como los emocionales, de allí que es muy importante contar con un plan de incentivos que ayude a mantener el nivel de motivación de tal forma que, los colaboradores sientan que laboran en una organización donde su talento es reconocido, bien remunerado y por ende saber que cuentan con un plan de carrera que les permitirá alcanzar puestos desafiantes.

En consecuencia a lo antes indicado, se tendrán colaboradores comprometidos, dispuestos a enfrentar retos y con un alto índice de productividad e innovación lo que permitirá a la organización disminuir la tasa de rotación, retener el talento, y podrá así potenciar los resultados y rentabilidad.

5.1.1 Propuesta

Una vez analizada la variable objeto de estudio a través del instrumento S20/S23 aplicada a los 35 colaboradores del departamento técnico de la ciudad de Guayaquil de la empresa TELCONET S.A. se pudo obtener un análisis de los puntos frágiles que necesitan atención inmediata para motivar e incentivar los índices de satisfacción laboral, productividad y retención de personal.

Los aspectos que se trabajarán son:

- El salario
- Oportunidades de promoción

PROGRAMA DE DESARROLLO ESCUELA DE TALENTOS

Objetivo

Este programa, busca potenciar el desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades competencias y técnicas con los que cuentan los talentos del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil y alcanzar el resultado esperado de este equipo de trabajo.

Para iniciar este proceso se identificarán a quienes cumplan con el perfil para el puesto y se procederá a la selección de 5 colaboradores que ascenderán al nuevo cargo del departamento que es “Líder de proyecto”

Responsable

División de capacitación y desarrollo del departamento Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa TELCONET S.A.

Cronograma

Etapa	Contenido	Tempo
Definición de la ruta de	1. Reunión: Gerencia Desarrollo Humano y Organizacional y Consultor 2. Taller grupal: Gerencia Desarrollo Humano y Organizacional y jefatura de área 3. Levantamiento de nuevos perfiles: RRHH y jefatura de área 4. Elaboración del mapa de desarrollo y estructura de la escuela	1 mes
Formación de Formadores y Mentores	1. Selección de instructores y Mentores 2. Formación de instructores y Mentores 3. Elaboración de contenido y material de apoyo	2 meses
Identificación de Talentos	1. Evaluación por competencias (Test psicométrico) 2. Entrevistas de expectativas	
Escuela	Cada etapa tendrá la siguiente estructura 1. Sensibilización (Taller vivencial orientado a una competencia) 2. Desarrollo habilidades técnicas (a cargo de los Formadores) 3. Aplicación de conocimientos: Trabajo en campo	8 meses
Cierre 34 Anual del programa	1. Assessment center 2. Evaluación por parte de la jefatura 3. Informes individuales 4. Ranking individual 5. Elección de los nuevos líderes	1 mes
TOTAL		12 meses

1. Definición de la ruta de desarrollo y estructura de la escuela

Reunión: Gerencia Desarrollo Humano y Organizacional

Definir claramente los objetivos que la empresa pretende alcanzar con el programa y el planteamiento del requerimiento (reestructuración de cargos). Este planteamiento será el insumo principal que se compartirá en el taller grupal.

Taller grupal: Gerencia Desarrollo Humano y Organizacional y jefatura de área

Crear una estructura: lógica, necesaria, estratégica y sostenible, que permita a la empresa alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Además, se determinarán los principales requisitos, objetivos y responsabilidades de los nuevos cargos (insumo para el levantamiento de perfiles).

Levantamiento de nuevos perfiles: RRHH y Jefatura de área

Reuniones individuales: Desarrollo Humano y jefatura de área

Entender la estructura del área y los objetivos de esta. Detectar candidatos para cumplir la responsabilidad de ser formadores o mentores del programa.

Elaboración del mapa de desarrollo y estructura de la escuela

Puntualizar los requisitos del perfil duro y blando que serán considerados para el acceso de los candidatos para el cargo de Líder de proyecto y las acciones a tomar para cubrirlo:

- Formación profesional
- Conocimientos técnicos
- Habilidades comportamentales
- Experiencia (horas de exposición)
- Mentoría
- Proyectos
- Logros

Determinar:

- Tiempos
- Recursos
- Conocimientos para impartir
- Habilidades para desarrollar

2. Formación de formadores y mentores

- Selección de instructores y mentores
- Formación de instructores y mentores
 - Metodología de enseñanzas instructores
 - Presentaciones de impacto instructores
 - Transmisión de conocimiento (convertir la información en enseñanza) instructores y mentores
 - Estilos de aprendizaje ¿cómo impactarlos? (**instructores**)
 - Aprendizaje vivencial (**instructores y mentores**)
 - Acompañamiento y guía (**mentores**)
- Elaboración de contenido y material de apoyo (**instructores**)

3. Identificación de Talentos

Etapas que tiene por objetivo segmentar a los colaboradores que, por sus aptitudes y actitudes, se encuentren listos para ascender y aquellos que deben continuar su proceso de desarrollo:

- Evaluación por competencias (Test psicométrico)
- Entrevistas de expectativas y proyección.

Evaluación por competencias (Test psicométrico)

Permitirá detectar las habilidades y aptitudes para medir las destrezas y competencias y poder identificar un patrón de conducta que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales.

Entrevistas de expectativa y de proyección

La entrevista individual con los candidatos tendrá como propósito conocer sus intereses, objetivos y metas, para de esta forma identificar si se alinean a las estrategias de la empresa.

Recordemos que no todas las personas tienen como meta ascender o permanecer en una empresa.

4. Escuela

En la escuela cada etapa tendrá la siguiente estructura

- Sensibilización (Taller vivencial orientado a una competencia)
- Desarrollo de habilidades técnicas
- Aplicación de conocimientos, trabajo en campo

5. Sensibilización (Taller vivencial orientado a una competencia)

Etapa	A Impactar	Descripción
Legos (Caso Netflix)	Innovación y estrategia (proyectos)	* Talleres 100% prácticos y disruptivos que tienen la finalidad de sacar a los participantes de su zona de confort.
Artes plásticas (Caso circo del Sol)	Pasión	* Intervención por medio de coaching de equipos para sensibilizar e interiorizar aprendizajes.
Master Chef (Caso Ritz)	Cultura de servicio y trabajo en equipo	Casos de empresas de éxito para el análisis, discusión y aplicación de herramientas.
Teatro (Caso Banco BBVA)	Comunicación asertiva y Gestión de personas	* Cada etapa concluye con el planteamiento de un proyecto que será trabajado por los participantes para el efectivo desarrollo de la habilidad trabajada.

Elaborado por autores

Desarrollo de habilidades técnicas

Como se ha indicado cada etapa inicia con una sensibilización. Cabe indicar que el desarrollo de habilidades técnicas será de dos meses y estará a cargo de los instructores quienes han sido formados para cumplir con excelencia este trabajo.

Aplicación de conocimientos. Trabajo en equipo

Poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas académicamente para solucionar, gestionar las situaciones reales.

Cierre Anual

Aquí ya los participantes están totalmente capacitados y la empresa luego de esto ya podrá seleccionar el o los próximos líderes del departamento técnico de la ciudad de Guayaquil.

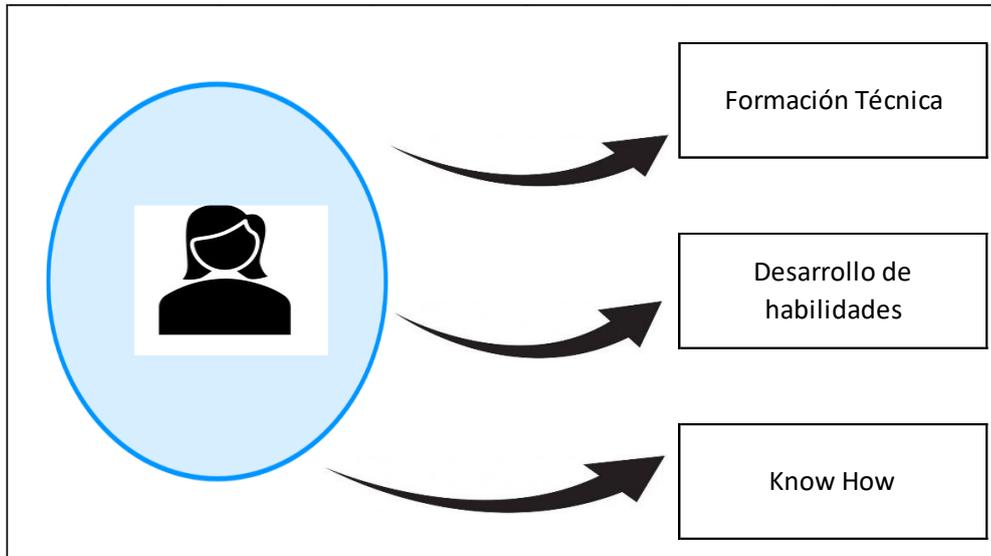
6. Assessment center

Consiste en realizar un conjunto de pruebas para evaluar las competencias conductuales de los candidatos en alguna situación predeterminada, que simulará lo más realmente posible con las tareas con las que los candidatos se pueden encontrar en la empresa.

Evaluación por parte de la jefatura

La jefatura medirá las fortalezas y debilidades de cada de unos colaboradores con la finalidad de poder ir preseleccionando a los nuevos líderes del departamento.

FIGURA 3: HABILIDADES DURAS Y BLANDAS A SER DESARROLLADAS



ELABORADO POR LOS AUTORES

Ranking Individual

Se ponderará a los colaboradores bajo cuatro factores, lo cual ayudará determinar quiénes estarán apto para el cargo Líder de proyecto.

Elección de los nuevos líderes

Luego de 12 meses del entrenamiento en la Escuela de Talentos se puede elegir a los líderes de proyecto quienes ya están totalmente listos para el nuevo desafío que es liderar a un grupo de persona y llevar con éxito las tareas asignadas con las habilidades especiales adquiridas.

PROGRAMA DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS

Objetivo

Este programa, tiene como propósito fortalecer el salario emocional intrínsecamente del salario económico, de una manera diferente que es incentivarlos a mejorar su desempeño y productividad, fomentando la convivencia sana, realzar los valores institucionales y el sentido de pertenencia.

Responsable

Departamento Desarrollo Humano y Organizacional y Jefatura Nacional y Regional del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A.

Cronograma

Etapa	Contenido	Tiempo
Reconocimiento a la excelencia	1. Empleado ideal 2. Líder ideal 3. Equipo de alto rendimiento	12 meses

Reconocimiento a la excelencia

Este reconocimiento se lo realizará cada tres meses, a todos los colaboradores que se esfuercen por mantener los indicadores altos en atención al cliente, tiempos bajos en soportes de servicios a los clientes corporativos, buenas implementaciones de soluciones tecnológicas para clientes corporativos, VIP.

Empleado ideal

Para ser empleado ideal los colaboradores del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil deben cumplir con las siguientes condiciones:

- ✓ Tener estabilidad laboral, es decir mínimo un año en la empresa.
- ✓ Ser puntual, esto se revisará a través del reporte que emite el biométrico de la empresa.
- ✓ No tener llamados de atención verbal ni escrito durante el periodo de evaluación para la elección de empleado ideal.
- ✓ Tener una buena ponderación en la última evaluación de desempeño.

- ✓ Usar correctamente la dotación indumentaria entrega por la empresa.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los procedimientos y procesos de su puesto.
- ✓ Conservar buena conducta y canal de comunicación con su jefe y compañeros de trabajo.

Incentivos

- ✓ Publicación en la página social de comunidad activa que tiene la empresa en Facebook y correo electrónico
- ✓ Certificado de reconocimiento como el empleado ideal del trimestre
- ✓ Un día libre a elección del colaborador
- ✓ Hospedaje 1 noche y dos días en la Finca la Gloria. (grupo familiar)
- ✓ Bono de consumo por \$. 100 en Megamaxi.

Líder ideal

Para ser líder ideal los coordinadores y líderes de proyecto del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil deben cumplir con las siguientes condiciones:

- ✓ Tener estabilidad laboral, es decir mínimo un año en la empresa.
- ✓ Ser puntual, esto se revisará a través del reporte que emite el biométrico de la empresa.
- ✓ No tener llamados de atención verbal ni escrito durante el periodo de evaluación para la elección de empleado ideal.
- ✓ Tener una buena ponderación en la última evaluación de desempeño.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los procedimientos y procesos de su puesto.
- ✓ Conservar buena conducta y canal de comunicación con su jefe y compañeros de trabajo.
- ✓ Evidenciar liderazgo en su equipo de trabajo.

Incentivos

- ✓ Publicación en la página social de comunidad activa que tiene la empresa en Facebook y correo electrónico
- ✓ Certificado de reconocimiento como el empleado ideal del trimestre
- ✓ Dos días libre en el mes, a elección tanto el día como el mes
- ✓ Hospedaje 1 noche y dos días en la Finca la Gloria (grupo familiar)
- ✓ Bono de consumo por \$. 150 en Megamaxi.

Equipo de alto rendimiento

Para pertenecer al equipo de alto rendimiento los coordinadores y líderes de proyecto del departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil deben cumplir con las siguientes condiciones:

- ✓ El equipo a través de los indicadores de cumplimiento debe evidenciar la ponderación del 100% de a ver cumplido a cabalidad sus tareas.
- ✓ El equipo debe ser reconocido como excelente tanto como los clientes internos y externos de la empresa.
- ✓ No tener tickets abiertos por incidencias de caídas de la red.
- ✓ Todo el equipo debe ser puntual en sus labores, esto se revisará a través del reporte que emite el biométrico de la empresa.
- ✓ Ningún integrante del equipo debe tener llamado de atención verbal ni escrito durante el trimestre de elección
- ✓ Portar correctamente la dotación entregada por la empresa
- ✓ Los integrantes del equipo deben tener una buena comunicación tanto en su equipo de trabajo como los clientes internos y externos de la empresa

Incentivos

- ✓ Publicación en la página social de comunidad activa que tiene la empresa en Facebook y correo electrónico
- ✓ Certificado de reconocimiento como el empleado ideal del trimestre
- ✓ Un día libre a elección, pero no debe coincidir el día con los demás integrantes del equipo
- ✓ Hospedaje 1 noche y dos días en la Finca la Gloria. (equipo de trabajo)
- ✓ Bono de consumo por \$. 70.00 en Megamaxi para cada integrante del equipo
- ✓ Se entregará pulsera distintiva con el eslogan “Integrante del equipo de alto rendimiento”. Esta pulsera será por colores, para el equipo del primer trimestre color amarillo, para el equipo del segundo trimestre color naranja, para el del tercer trimestre color morado, para el del cuarto trimestre color azul.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

Partiendo de los objetivos específicos de este estudio, el mismo que se enfocó, en medir y analizar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores del departamento técnico de Telconet de la ciudad de Guayaquil y con el fin de identificar los factores intrínsecos o extrínsecos que provocan y conducen a la desvinculación del personal, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral “S20/S23” el cual está compuesto de cinco factores y 23 ítems, y del análisis de los datos proporcionados de las 10 entrevistas de salida se concluye lo siguiente:

Según resultados de la encuesta aplicada, se indica que, cuatro de cinco factores alcanzaron niveles de aceptables satisfacciones, siendo, el nivel de satisfacción aceptado y establecido por Telconet está ubicado en la escala de 65% al 100%,

Dicho esto, se describen niveles de cada de cada factor: Supervisión intrínseca con el trabajo 82,18%, los colaboradores satisfacción con la supervisión 81,40%, satisfacción con el nivel de participación 83,57%, satisfacción con el ambiente físico 79,86. En base a este resultado se puede percibir que los colaboradores se encuentran satisfechos con cada una de estas dimensiones evaluadas.

No obstante, se tiene que el factor de satisfacción con las prestaciones solo alcanzó el 41,80%. Dentro de este factor se encuentran las preguntas (4 y 7) las mismas que están directamente relacionadas con el salario que perciben y oportunidades de promoción.

En función a lo indicado, se deduce que el personal se encuentra inconforme con la remuneración que percibe, lo cual se afirma con los resultados obtenidos de las entrevistas de salida. De 10 entrevistas analizadas, 4 colaboradores se desvinculan por baja remuneración, 3 por falta de crecimiento profesional, 2 por mejores oportunidades de trabajo y 1 por mal clima laboral.

Por lo antes expuesto se puede determinar que debido al alto porcentaje de insatisfacción en salarios y falta de desarrollo profesional existe un alto grado de

desmotivación, esta condición conduce a que no se cumplan objetivos estratégicos. Un colaborador que no esté bien remunerado no es un empleado feliz, porque no alcanza la plenitud que busca, ya que tampoco siente que se lo compensa con otros factores que pudieran ser complementarios a la falta de un sueldo que por lo menos este en la media del mercado.

Ante esta problemática se propone se diseñar un plan de incentivos basado en planes de carrera y programas de remuneración monetarios y no monetarios, lo que permitirá contar con colaboradores comprometidos con un alto grado de pertenencia y sobre todo con actitud positiva, lo cual es importante para continuar cosechando éxitos y elevar el nivel de productividad.

En este sentido, se confirma la Teoría de Herzberg la cual está relacionada con los factores de motivación e higiene, lo que indica que, mientras se mantenga a los colaboradores motivados su nivel de productividad y satisfacción en el trabajo será alto, ya que su entorno laboral será saludable y lleno de desafíos, lo que conlleva a obtener resultados rentables para la organización.

6.2 RECOMENDACIONES

En función a los resultados de este estudio, se diseña un plan de incentivos con la finalidad de crear una estrategia para la retención del talento, ya que es una de las principales causas del alto índice de rotación que tiene el departamento técnico de la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Guayaquil. Por lo indicado se recomienda:

Poner en marcha el plan de desarrollo, el mismo que tiene como objetivo identificar, desarrollar y retener a los mejores talentos del departamento técnico en el lapso de 12 meses, y luego de culminado el periodo mediante evaluaciones realizadas en la escuela de líderes, se obtendrán a 5 nuevos líderes, esto permitirá que el personal se sienta motivado por que se ha tomado en consideración sus sugerencias.

Así mismo poner en acción de manera inmediata el programa de incentivos, donde durante 12 meses de manera trimestral se propone fortalecer el salario emocional de una manera diferente que es: realzar el desempeño, disciplina, comunicación, lo cual permitirá tener como resultado colaboradores motivados y productivos.

Luego de los 12 meses de puesto en marcha el plan de incentivos realizar una encuesta de satisfacción laboral, para conocer la opinión del trabajo realizado durante ese periodo. Así también, evaluar si los objetivos de cada uno de los incentivos propuestos han cumplido con las expectativas y resultados esperados.

Una vez que se haya implementado el plan de incentivos, además se sugiere aplicar nuevamente la encuesta de satisfacción para identificar si persiste este tipo de inconformidades o se presentan nuevas.

Se recomienda replicar este estudio en las demás áreas de las compañías para identificar si existe el mismo malestar y de ser así, poder implementar un plan de incentivos robusto que pueda abarcar a colaboradores que se encuentren en puestos claves y se requiera retener.

Es importante que las empresas de telecomunicaciones y organizaciones en general estén a la vanguardia y cuenten con planes y programas de retención atractivos, que permitan mejorar su propuesta de valor.

Así también se recomienda mantener un ambiente y clima laboral adecuados, salarios higiénicos con la finalidad de generar una equidad interna adecuada y propagar desarrollo de carrera acorde a las necesidades de la empresa con la finalidad de que los colaboradores se sientan satisfechos y realicen sus actividades con excelencia y así lograr los objetivos planteados por la empresa. De igual forma se sugiere realizar encuestas o entrevistas de satisfacción periódicas a través de las cuales se indague en las necesidades y expectativas de sus colaboradores y que a partir de las mismas se trabaje en un plan de acción que apunte a satisfacerlas, como lo menciona la teoría de Herzberg, la productividad y desempeño de los colaboradores se da en la medida en que se mantenga un alto grado de satisfacción que va concatenado con el ambiente laboral en el que se desenvuelvan.

REFERENCIAS

- Adkins, J. (1999). *Promoting Organizational Health*.
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Argentina: Débora Feely.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías nuevos horizontes. 67-90. *Actualidades en Psicología*. Retrieved noviembre 26, 2020
- Caiza, S. (2017). *Diseño de un plan de motivación e incentivos, para mejorar el clima laboral de Fabricamos Ecuador Distrito Metropolitano de Quito 2017*. Quito, Pichincha, Ecuador. Retrieved Julio 27, 2020, from <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/3234/1/84-RHP-17-17-1721169272.pdf>
- Calle, O. V. (2010). *Satisfacción laboral: Utopía o Realidad*. Barranquilla-Colombia: Universitaria de la costa Educosta.
- Castillo, C., & Cifuentes, M. (2010). Análisis del efecto de las dimensiones de la Satisfacción Laboral sobre los tipos de Compromiso Organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Unico. Colombia. Retrieved Noviembre 27, 2020, from <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2400/3/Castillo%20-%20Cifuentes.pdf>
- Chang, A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved Noviembre 14, 2020, from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2513/Chang_ya.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato. (2017). *Administración de Recursos Humanos*, (10ma ed.). (McGraw-Hill, Ed.) Mexico: El Capital Humano de las Organizaciones.
- Chiaventato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- García, D. (2010, Julio). Satisfacción Laboral una aproximación teórica. Contribución a las ciencias sociales. Retrieved Noviembre 21, 2010, from <https://www.eumed.net/rev/cccs/09/dgv.htm>
- Gomez, C. (2011). *Salario Emocional*. Bogota: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Hall, D. (1976). *Career in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Herzberg, F. (1954). La Teoría de la Motivación-Higiene. 71-91. Cleveland, Estados Unidos. Retrieved noviembre 18, 2020, from http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_es_trategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

- Herzberg, F. (1959). *Teoría de los factores de Herzberg*.
- Huaita, M., & Luza, F. (2018, agosto 30). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente en instituciones educativas públicas. Perú: Universidad César Vallejo. Retrieved Noviembre 29, 2020, from <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/801/760>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015, junio 10). Generalidades del Clima organizacional. Cienfuegos, Cuba. Retrieved Noviembre 30, 2020, from <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>
- Jimenez, A. . (2017). *Empresas que dejan huellas*. España: Almuzara.
- José Melia, J. P. (1989). *Universidad de Valencia*. Retrieved from La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- José Melia, J. P. (1998). Retrieved from Universidad de Valencia: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
- Manjarrez, N. B. (2020).
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza , E. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*. Quevedo, Los Ríos , Ecuador. Retrieved Julio 2020, from <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Muthujumar , M., & Guru, k. (2016, Mayo). The impact of employees percpetion of organizational climate in manufacturin industries at kandanchavadi, Chennai. India: Roots International Journal of Multidisciplinary Researches. Retrieved Octubre 13, 2020, from <http://admin.crrps.in/uploads/roots/previous/pdf/May2016.pdf#page=327>
- Peiró, J. &. (2008). *Estres laboral, liderazgo y salud ocupacional*. Papeles del Psicólogo.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, J. (2005). *El factor humano en la empresa*.
- Russo, D. (2010). *17 Reglas para Atraer y Retener el Talento*. Financial Times Press.
- Salanova, E. (2008). *El engagement en el trabajo*. Madrid.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología* , 10(19). Retrieved noviembre 23, 2020, from <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6077/1/satisfaccion-laboral-acerca-conceptualizacion.pdf>
- Sampieri, R. H. ((2014)). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL.
- Sarmiento, G. (2011). *Analisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas*. Santiago, Chile.

- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional*. Bogota: Temas Gerenciales.
- Serrano, P., & Cruz, L. (2008, julio). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*. Retrieved Noviembre 28, 2020, from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1870-350x2008000200017
- Shaun.S. (1998). *Satisfacción Laboral*. México: Trillas.
- Solís, M. ((2012)). *La política Salarial y su influencia en el incentivo laboral de los trabajadores en la empresa Cazar Constructora*. Ambato, Tungurahua, Ecaudor . Retrieved Julio 30, 2020, from <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2924/1/687%20ING.pdf>
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo*. Buenos Aires, ARG.
- Valdez, B. (2016). Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma. Retrieved Noviembre 16, 2020, from https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/989/SP%20VALDEZ_AB.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Vega, M. C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid.

Anexo 1: Entrevista de salida

Cargo desempeñado: Ingeniero Jr 1.
Jefe Inmediato : José Castillo
Fecha : 18/Nov/2020.

Te agradecemos completar este formulario y compartir tu experiencia laboral con nosotros.

1. Motivo de tu renuncia:

<u>Siento que no tengo la oportunidad de crecimiento laboral</u>

2. ¿Qué opinas sobre las relaciones humanas y el ambiente laboral existente en tu departamento?

Muy Bueno Bueno Malo

3. ¿Consideras que recibiste la capacitación necesaria para cumplir de forma eficiente tus funciones?

Muy suficiente Suficiente Insuficiente

4. ¿Cómo calificarías la relación con tu supervisor o jefe directo?

Muy Buena Buena Mala

5. ¿Consideras que te fueron entregados los materiales y equipos necesarios para un correcto desempeño en tu trabajo?

Sí En algunas ocasiones No

6. ¿La empresa te hizo sentir que tu trabajo es importante?

Siempre En algunas ocasiones Nunca

7. Lo que más te gustó de trabajar en TELCONET S.A. fue:

<u>Las capacitaciones brindadas para desarrollar mejor mi trabajo</u>

8. Lo que menos te gustó de trabajar en TELCONET S.A. fue:

No hay motivación en el trabajo

9. ¿Volverías a trabajar con nosotros?

Sí

No

Por favor explica

Porque estoy buscando una empresa que me brinde la oportunidad de crecer

10. ¿Le recomendarías a un amigo trabajar en TELCONTE S.A.?

Sí

No

¿Por qué?

Porque solo se trabaja para el día a día y no hay oportunidad de crecimiento Profesional

11. ¿Qué sugerencias le ofrecerías a la empresa para mejorar?

- Brindar Oportunidad de Crecimiento Profesional
- Mejorar los Salarios acorde a los desempeños.

Tu opinión nos ayuda a mejorar y seguir creciendo.

¡Te deseamos éxitos en tus próximos proyectos!



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Unitat d'Investigació de Psicometria / Psychometrics Research Unit

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE / LINE OF RESEARCH FOR

SAFETY PSYCHOLOGY
PSICOLOGIA DE LA SEURETAT
PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD

<http://www.uv.es/seguridadlaboral> Prof. Josep L. Melià

***CUESTIONARIO DE
SATISFACCIÓN LABORAL S20/23
J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)***



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23
J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES PARA LA INTRODUCCION DE DATOS:

El cuestionario S4/82 presenta 82 variables, más las 9 variables descriptivas de muestra codificadas de la última página, suponen un total de 91 variables así numeradas en el cuestionario. El S20/23 y el S10/12 están integrados en el S4/82.

Los datos se introducen en una hoja EXCEL (preferentemente versión 4.0 o superior para PC) de modo que cada fila es un caso o sujeto y cada columna (hasta la columna 91) es una variable.

En la columna número 92 se escribe el número de cuestionario por orden y ese mismo número se escribe en la hoja de datos descriptivos (la última) en el margen superior derecho.

Lo que se introduce en las celdillas de la hoja de EXCEL es el número que figura en el cuestionario junto a la respuesta elegida por el sujeto. En el caso de variables donde se escribe un número, como la variable número 84, "edad", lo que se escribe es directamente la edad en años.

La antigüedad requiere dos variables. En la nº 90 escribimos los años de antigüedad, en la 91 los meses. Por ejemplo si alguien tiene una antigüedad de 2 años y 3 meses la columna 90 dirá 2 y la 91 dirá 3. Si alguien solo tiene 4 meses de antigüedad en el puesto escribiremos 0 (cero) en la 90 y 4 en la 91.

Es muy importante identificar *físicamente* cada cuestionario escribiéndole el mismo número de orden (el 1, el 2, etc... hasta el tamaño N de la muestra) que escribamos en la columna nº 92 de la hoja de datos en EXCEL. Esto permite saber a quien atribuir después la información de las variables cualitativas de la última hoja que no se deben introducir inicialmente e identificar y comprobar el caso si surge algún problema o error con los datos.

Se ruega devolver los datos introducidos en EXCEL en un disquete, preferentemente para PC, y, *además, los cuestionarios originales*. De lo contrario no se puede obtener la información cualitativa adicional de las respuestas.

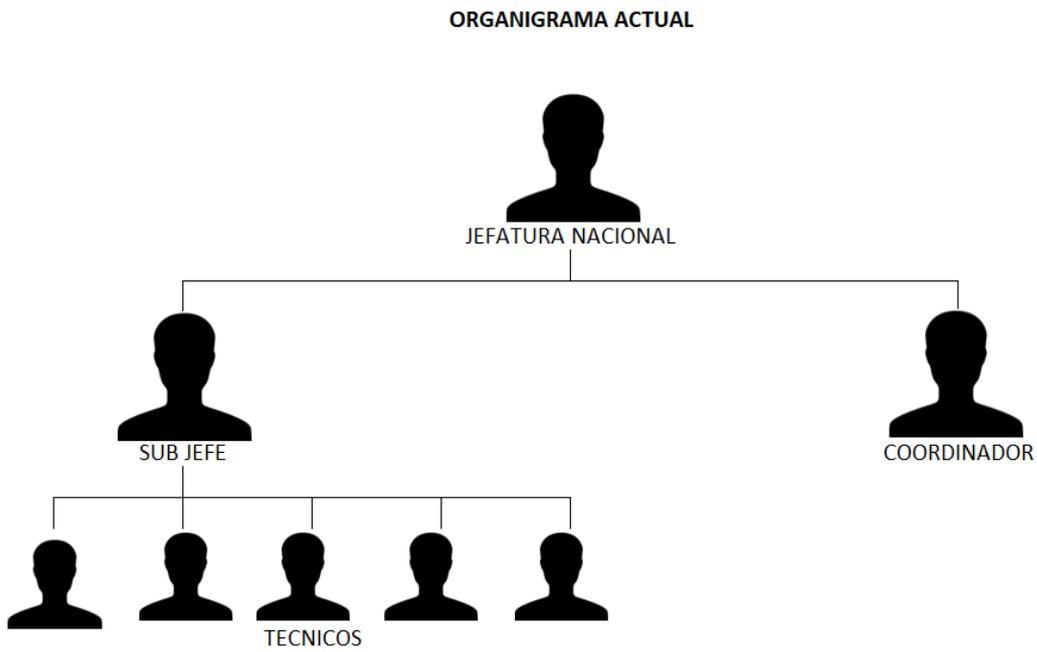
Los cuestionarios S10/12, S20/23 y S4/82 están diseñados de modo que cada uno de ellos es parte seleccionada del siguiente. Por tanto, cuando administra e introduce los datos de los 82 ítems del S4/82 simultáneamente obtiene e introduce los datos de los 23 ítems del S20/23 y de los 12 del S10/12. Si únicamente administra los 23 ítems del S20/23 también está administrado e introduciendo los 10 ítems del S10/12 que es la versión más sintética.

Muchas Gracias por su Colaboración.

Anexo 3: Evaluación por competencia

EVALUACION POR COMPETENCIA																																																											
Test psicométrico Assessment center Evaluación líder																																																											
1. XXXXXXXX																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Nombre del evaluado:</td><td>XXXX</td></tr> <tr><td>Cargo actual:</td><td>XXXX</td></tr> <tr><td>Antigüedad:</td><td>X años</td></tr> <tr><td>Edad:</td><td>XX años</td></tr> </table>	Nombre del evaluado:	XXXX	Cargo actual:	XXXX	Antigüedad:	X años	Edad:	XX años		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> Ajuste total al perfil 80,36% </td> </tr> </table>		Ajuste total al perfil 80,36%																																															
Nombre del evaluado:	XXXX																																																										
Cargo actual:	XXXX																																																										
Antigüedad:	X años																																																										
Edad:	XX años																																																										
Ajuste total al perfil 80,36%																																																											
INFORME CUANTITATIVO ASSESSMENT																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Competencias</th> <th>Ponderación</th> <th>Persona</th> <th>% Cubrimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>XXXXXX</td><td>14%</td><td>35</td><td>15</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>10%</td><td>35</td><td>7,3</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>10%</td><td>35</td><td>7,9</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>16%</td><td>35</td><td>15</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>15%</td><td>35</td><td>10,66</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>10%</td><td>35</td><td>9,1</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>13%</td><td>35</td><td>8,5</td></tr> <tr><td>XXXXXX</td><td>12%</td><td>35</td><td>6,9</td></tr> <tr> <td>Total</td> <td>100%</td> <td></td> <td>80,36</td> </tr> </tbody> </table>	Competencias	Ponderación	Persona	% Cubrimiento	XXXXXX	14%	35	15	XXXXXX	10%	35	7,3	XXXXXX	10%	35	7,9	XXXXXX	16%	35	15	XXXXXX	15%	35	10,66	XXXXXX	10%	35	9,1	XXXXXX	13%	35	8,5	XXXXXX	12%	35	6,9	Total	100%		80,36	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Potencial A</td> <td>80 - 100</td> </tr> <tr> <td>Potencial B</td> <td>60 - 79</td> </tr> <tr> <td>Potencial C</td> <td>0 - 59</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Rango	Potencial A	80 - 100	Potencial B	60 - 79	Potencial C	0 - 59	CONCEPTO GENERAL DE LA EVALUACION <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Alto potencial de ajuste</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Potencial favorable ajuste</td> <td style="text-align: center;">✓</td> </tr> <tr> <td>Moderado potencial de ajuste</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bajo potencial de ajuste</td> <td></td> </tr> </table>		Alto potencial de ajuste		Potencial favorable ajuste	✓	Moderado potencial de ajuste		Bajo potencial de ajuste	
Competencias	Ponderación	Persona	% Cubrimiento																																																								
XXXXXX	14%	35	15																																																								
XXXXXX	10%	35	7,3																																																								
XXXXXX	10%	35	7,9																																																								
XXXXXX	16%	35	15																																																								
XXXXXX	15%	35	10,66																																																								
XXXXXX	10%	35	9,1																																																								
XXXXXX	13%	35	8,5																																																								
XXXXXX	12%	35	6,9																																																								
Total	100%		80,36																																																								
Nivel	Rango																																																										
Potencial A	80 - 100																																																										
Potencial B	60 - 79																																																										
Potencial C	0 - 59																																																										
Alto potencial de ajuste																																																											
Potencial favorable ajuste	✓																																																										
Moderado potencial de ajuste																																																											
Bajo potencial de ajuste																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Ajuste al cargo (Assessment):</td> <td style="text-align: center;">70,72%</td> </tr> </table>		Ajuste al cargo (Assessment):	70,72%																																																								
Ajuste al cargo (Assessment):	70,72%																																																										

Anexo 4: Organigrama actual



Anexo 5: Organigrama propuesto

