

La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista.

Claudia Portales González*, Zóchitl Araiza Garza*, Elvira Velarde López*

*Universidad Autónoma de Coahuila.

Monclova, Coahuila. México.
Email: maestria.tesis1@gmail.com
Teléfono: (866) 6496070

Resumen:

En la actualidad, en el ámbito administrativo es tema de gran interés el conocer aspectos de la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente, de tal manera que permita a los directivos proveer los medios para que el trabajador se desempeñe más productivamente.

El objetivo de este trabajo es conocer el nivel de satisfacción laboral y la rotación de personal que existen en una mediana empresa dedicada al transporte público de pasajeros. La metodología empleada consistió en la aplicación de un cuestionario de 24 ítems con una escala de likert para la determinación de cinco dimensiones correspondientes a la variable satisfacción laboral, el cual fue aplicado a 70 operadores de la empresa; para determinar el nivel de rotación se aplicaron las fórmulas planteadas a cifras localizadas en las estadísticas de la empresa.

Los resultados indican que en general existe en los trabajadores de la empresa en estudio un nivel alto de satisfacción laboral, destacando indicadores como: identificación de la tarea, el salario, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones en cuanto a equipos de trabajo y en su compromiso con la organización. Por otro lado, a pesar del alto grado de satisfacción existente, se encontró que la rotación de personal es alta.

Palabras clave: satisfacción laboral, rotación de personal, Pymes.

Introducción:

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia a la administración de las personas que participan en las organizaciones las cuales desempeñan determinadas tareas. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuánto más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos (Chiavenato, 2001).

En consecuencia, es mejor hablar de administración de personal para resaltar la administración con las personas –como socios- y no sobre las personas, como meros recursos; según Chiavenato (2001) en este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotadas de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales.
- b) Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc... para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, entre otros. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno

significativo, si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

Por lo tanto, la comprensión del individuo y su comportamiento en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, entre ellas, se hace referencia a la satisfacción laboral.

Chiavento (1999) considera que la satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no lo es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida laboral, etc., son también factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

El mismo autor menciona que las organizaciones deberían crear condiciones e influir de una manera superior en los hombres que la integran, pues se necesita que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y de esta forma puede llevar a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en su mismo entorno.

Por otro lado, uno de los problemas preocupantes del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de personal, situación que hace necesario compensarlas con el aumento de entradas a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Cuando surgen dificultades en la estabilidad laboral en una

organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

De acuerdo a Chiavenato (2001) otro de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos, este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y no sobre los efectos, de este modo, es fundamental establecer sus causas y determinantes.

Robbins (1998) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

Por lo anteriormente expuesto, se considera importante que las empresas desarrollen acciones que logren mejorar la satisfacción general de las personas con los recursos que cuentan, y lograr así una baja rotación de su personal, de lo cual se derivan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral presente en la empresa de transporte público? ¿Cuál es el grado de rotación de personal en dicha empresa? ¿Existe alguna relación entre el nivel de satisfacción laboral y el grado de rotación de personal en la empresa en estudio?

De acuerdo a lo anterior, el objetivo del presente trabajo es identificar el nivel de satisfacción laboral y el grado de rotación de personal presente en la mediana empresa de transporte público de pasajeros, para posteriormente, analizar la relación que existe entre ambos.

REVISIÓN LITERARIA

Satisfacción Laboral

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Gordon (1997) opina que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Davis y Newstrom D (1991), consideran que pueden describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Existe evidencia de que aún cuando el trabajo por sí mismo es considerado muy importante por los empleados, la satisfacción está relacionada con los ingresos, el estatus como jefe, el empleo por cuenta propia, el poder en la toma de decisiones, las profesiones intelectuales y administrativas, el principal factor que explica la satisfacción laboral en un nivel general, está relacionado con el estatus económico proporcionado por un trabajo seguro (Tomina y Sorana, 2011).

De acuerdo a Shultz (1990), hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor,

compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor, 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Robbins (1998), dice que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste y quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Las actitudes son afirmaciones de valor favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos y muestran cómo nos sentimos acerca de algo, dice Dunnette (1982). Cuando el trabajador dice -me gusta mi empleo-, está expresando su actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo.

De manera general, Hodgetts y Aitam (1983), consideran que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De acuerdo a Robbins (2004), las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser", según Robbins (2004), son:

Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Además dicho autor dice que las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General.- indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por Facetas.- grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Determinantes de la Satisfacción Laboral.

Robbins (1994), considera que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y

retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Hamer (1994) dice que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral, según Robbins (1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia como sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores según la opinión de Shultz (1990) que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

A continuación se describen según Robbins (1998), los principales factores que determinan la satisfacción laboral:

a. Reto del trabajo

- **Satisfacción con el trabajo en sí**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Robbins (1998) agrupa estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía

frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b. Sistema de recompensas justas

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Robbins (2004) piensa que en la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- ***Satisfacción con el salario***

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de personal a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- ***Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos***

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede

disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

c. Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que éste les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

d. Colegas que brinden apoyo

•Satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes opinan House y Mitchell (1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente

definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha, según Maslow (1991). También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

e. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

En este aspecto la relación que existe entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Manifestación de Insatisfacción de los Empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Pinilla (1982) presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Robbins (1993) dice que la conducta de abandono y negligencia, abarca las variables rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

Pinilla (1982) opina que es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Pinilla (1982), considera por lo tanto que es importante obtener no solamente que las

condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Rotación de Personal

Chiavenato (1990), considera que uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación personal, por este término se entiende a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Mobley (1982) define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía. Mowday (1982) mencionan que en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos. Steers y Porter (1983) realizaron una investigación demostrando la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en la rotación. Dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado, afirmaron Davis y Newstrom (1991).

Verdugo (1990) realizó una investigación donde menciona que los factores que deben ser considerados en orden de prioridad para reducir el alto porcentaje de rotación de los empleados son: elevar los salarios, trato más cálido y amable de parte de los administradores y supervisores, imponer menos presión, aumentar la motivación y mejorar el área de trabajo y proveer de transporte a su lugar de labores.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Cuesta (1990) afirma que entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados.

Nash (1988) opina que las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Causas de la Rotación de Personal

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos, indica Werther (2004).

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión

de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando, opina Dessler (1991).

Investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero se pueden agrupar de la forma siguiente:

Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables, según Chiavenáto (1999).

- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder

el nuevo empleo que ha encontrado.

Chiavenato (1990) dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- Real.- es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- Potencial.- está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual se convierte en una salida definitiva por ello se dice que tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización.

De acuerdo a este mismo autor, una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales; cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. Otro

motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos. También puede suceder que el trabajador perciba pocas posibilidades de superación y promoción en la entidad o sienta inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral. Los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más. En el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. Chiavenato (1999) dice que en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

Medición de la Rotación de Personal

En ciertos tipos de empresas, o en determinados lugares, el índice de rotación de la mano de obra es muy alto. Con objeto de hacer comparaciones con el ambiente, o bien para estar al tanto de la tendencia, debe llevarse el registro y control de este fenómeno.

El Índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una

empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Mota (2006) afirma que el índice ideal permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

La rotación puede calcularse de la siguiente forma:

$$\text{Rotación} = \frac{(\text{No. Trabajadores que ingresaron} - \text{No. Trabajadores Separados})}{\text{Número promedio de trabajadores}} * 100$$

Por ejemplo, si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20 en un año (recordar la importancia del tiempo), el índice de rotación es: $(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\%$ anual.

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, salen 500 y entran 20 el índice de rotación es: $(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$. Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría (desde el punto de vista demográfico) un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Transporte Público.

El transporte público o también denominado transporte de masas, es el servicio de transporte urbano y suburbano de pasajeros al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada y que se lleva a cabo con servicios regulares establecidos en rutas señaladas, horarios establecidos y paradas específicas.

Las empresas de transporte juegan un papel muy importante para la economía de las localidades a las que pertenecen, pues éstas constituyen con una importante generación de empleos y son fundamentales en la vida de las personas, ya que por medio del transporte público, éstas pueden desplazarse desde distintos puntos para realizar sus actividades laborales, académicas e incluso recreativas. El transporte público desempeña una función crítica en muchas ciudades, donde más del 50% de los trabajadores dependen de él para desplazarse hacia y desde su lugar de trabajo (Geocities, 2010).

En Coahuila, el sector de actividad económica que más aporta al PIB estatal, es la Industria Manufacturera destacando la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo. La actividad de transporte, almacenaje y comunicaciones ocupa el 4º. Lugar contribuyendo con un 8.7% de porcentaje al PIB Estatal (INEGI, 2006).

Esta investigación se realizó en una mediana empresa de transporte público ubicada en Sabinas, Coahuila dedicada al transporte público de pasajeros y transporte de personal en la región carbonífera del Estado de Coahuila así como a la realización de viajes especiales.

La empresa en estudio inicio sus operaciones en 1993 con tres microbuses y rutas de Sabinas a Agujita y Cloete; en 1997 cambia sus vehículos a camiones y amplía su ruta también a Nueva Rosita; en el 2000 ya contaba con 44 unidades y había ampliado sus servicios a transporte personal y renta de vehículos, en el 2005 inicia los servicios de transporte turístico y recientemente amplió su ruta a los cinco manantiales que abarca Allende, Nava, Morelos, Zaragoza y Río Escondido contando en la actualidad para el servicio de transporte público con 39 camiones y 80 operarios; también cuenta con su propio lavado de autobuses y su taller mecánico que funciona sólo durante la noche para no afectar las rutas predeterminadas, así como con su propio almacén o bodega para guardar partes de autobuses, refacciones, etc.

METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo de analizar la relación que existe entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal se aplicó un cuestionario estructurado de 24 ítems con una escala de likert (1 totalmente desacuerdo a 5 totalmente acuerdo) para la determinación de cinco dimensiones correspondientes a la variable satisfacción laboral, el cual fue aplicado en censo al total de los operadores de la empresa lográndose que lo contestaran 70 de un total de 80 trabajadores, los 10 restantes no fueron localizados; para determinar el nivel de rotación se aplicaron las fórmulas planteadas a cifras localizadas en las estadísticas de la empresa.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables del estudio en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Operacionalización de Satisfacción Laboral

Capítulo 15. Pequeñas y Medianas Empresas

Factor de segundo orden	Factor de primer orden	Variables manifiestas
Satisfacción Laboral	1. Reto del trabajo	Variedad de actividades Identidad de la tarea Autonomía Retroalimentación Toma de decisiones
	2. Recompensas justas	Salarios Sistemas de pagos Políticas de ascensos Reconocimiento Prestaciones
	3. Condiciones de Trabajo	Bienestar personal Seguridad en el empleo Ambiente de trabajo Espacio de trabajo
	4. Equipos de trabajo	Comunicación Actitud hacia el trabajo Capacidades Nivel de participación Toma de decisiones Compromiso Ambiente de Trabajo
	5. Compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización	Filosofía empresarial Organización

Fuente: Elaboración propia con base en Navarrete (2007)

Tabla 2. Operacionalización de Rotación de Personal

<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Items</u>
Rotación de Personal	(No. Trabajadores que ingresan – No. Trabajadores separados) / No. Promedio de trabajadores = De 16% en adelante	Alta
	(No. Trabajadores que ingresan – No. Trabajadores separados) / No. Promedio de trabajadores = De 6 hasta 15%	Aceptable

Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades

	(No. Trabajadores que ingresan – No. Trabajadores separados) / No. Promedio de trabajadores = De 0 hasta 5%	Baja
--	---	------

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Esta sección contiene los resultados obtenidos respecto a las variables satisfacción laboral y rotación de personal, se presentan en tablas de frecuencia por cada una de las dimensiones de las variables, haciéndose un análisis de los datos estadísticos como la media y la desviación estándar.

Satisfacción Laboral .

Los resultados obtenidos acerca de la satisfacción laboral se presentan enseguida de manera específica, de acuerdo a los factores de primer orden: reto del trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipos de trabajo y compatibilidad con puesto y compromiso con la organización.

a) Reto del Trabajo

En función de la variable satisfacción laboral y su subdimensión: reto del trabajo (RT), se obtuvieron los siguientes resultados, que se muestran en la tabla no. 3

Tabla no. 3 Cálculo del factor de primer orden: Reto del Trabajo

Factor de primer orden	Variables manifiestas	No. de empleados	Media	Desviación Estándar
Reto del Trabajo	Variedad de actividades	49	4.6	.6890
	Identificación de la tarea	62	4.83	.510
	Autonomía	52	4.57	.972
	Retroalimentación	50	4.54	.973
	Toma de decisiones	32	3.69	1.42

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Dentro de Reto del Trabajo, destaca por mayor participación (88%) y nivel de importancia (4.83), la identificación de la tarea, donde al trabajador le queda muy clara la actividad que debe realizar desde el principio hasta el fin.

b) Recompensas Justas

El sistema de recompensas justas (RJ), con respecto a los indicadores esfuerzo reconocido, política de ascensos, reconocimiento por parte de la empresa, prestaciones, sistema de pagos y salarios. El detalle del nivel de importancia que le otorgan a cada una de las variables manifiestas se presenta en la tabla no. 4

Tabla no. 4 Cálculo del factor de primer orden: Recompensas Justas

Factor de primer orden	Variables manifiestas	No. de emplead	Media	Desviación Estándar
Recompensas Justas	Sistema de Pagos	56	4.57	1.057
	Salarios	56	4.66	.759
	Políticas de ascensos	30	3.91	1.305
	Esfuerzo reconocido	32	3.83	1.329
	Prestaciones	34	3.86	1.386
	Reconocimiento por la empresa	36	4.23	1.052

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En relación al sistema de recompensas justas, se observó que la mayor parte de los operadores están totalmente de acuerdo con la compañía respecto a las políticas de sistemas de pagos, salarios y reconocimiento; así como de acuerdo con el sistema de prestaciones y políticas de ascensos, los cuales cubren sus expectativas y esto ocasiona que el trabajador esté contento en la empresa.

c) Condiciones de Trabajo

Una de las dimensiones más importantes para la satisfacción de los empleados, son las condiciones de trabajo (CT); ésta es representada por el nivel de seguridad en el trabajo, espacio y ambiente adecuado, así como bienestar personal. El detalle del nivel de importancia que le otorgan a cada una de las variables manifiestas se presenta

en la tabla no. 5:

Tabla no. 5 Cálculo del factor de primer orden: Condiciones de Trabajo

Factor de primer orden	VARIABLES MANIFIESTAS	No. de empleados	Media	Desviación Estándar
Condiciones de Trabajo	Seguridad en el Trabajo	64	4.91	.282
	Espacio de Trabajo	58	4.77	.543
	Ambiente en el Trabajo	48	4.40	1.134
	Bienestar personal	58	4.77	.594

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En general los resultados que arrojó la encuesta, es que los operadores están totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo. Al parecer los trabajadores se encuentran satisfechos con la seguridad en el trabajo, el espacio del que disponen y el ambiente del trabajo lo cual se refleja en el bienestar personal.

d) Equipos de Trabajo

En el sistema de Equipos de trabajo (ET), con respecto a los indicadores nivel de participación, capacidades, actitud hacia el trabajo, comunicación, ambiente de trabajo, compromiso y toma de decisiones. El detalle del nivel de importancia que le otorgan a cada una de las variables manifiestas se presenta en la tabla no.6:

Tabla no. 6 Cálculo del factor de primer orden: Equipos de Trabajo

Factor de primer orden	VARIABLES MANIFIESTAS	No. de empleados	Media	Desviación Estándar
Equipos de Trabajo	Nivel de participación	34	4.34	.720
	Capacidades	28	4.06	1.128
	Actitud hacia el Trabajo	48	4.37	1.106
	Comunicación	58	4.71	.783
	Toma de decisiones	48	4.63	.594
	Compromiso	32	4.00	1.274
	Ambiente de Trabajo	50	4.51	.812

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Para toda organización es de vital importancia establecer niveles confiables de

comunicación y sobre todo el formar equipos de trabajo. Los colegas que brindan apoyo a sus compañeros permiten el logro de las metas en una organización, en la encuesta realizada los operadores están de acuerdo con el trabajo de sus compañeros, esto incide en su desempeño, pues si existe la coparticipación se lograrán sus metas individuales y por lo tanto continuarán laborando en la empresa.

e) Compatibilidad con el Puesto y Compromiso con la Organización

En el sistema de compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización (CPC), con respecto a los indicadores de filosofía empresarial y organización. El detalle del nivel de importancia que le otorgan a cada una de las variables manifiestas se presenta en la tabla no. 7.

Tabla no. 7 Cálculo del factor de primer orden: Compatibilidad con el Puesto y Compromiso con la Organización

Factor de primer orden	Variables manifiestas	No. de empleados	Media	Desviación Estándar
Compatibilidad con el Puesto y Compromiso con la Organización	Filosofía empresarial	34	4.20	.926
	Organización	54	4.74	.502

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El 49% de los operadores contestó estar totalmente de acuerdo en el indicador de filosofía empresarial y en lo que se refiere al indicador de la organización el 77% dijo estar totalmente de acuerdo.

En la encuesta se notó en los operadores un claro acuerdo respecto al cargo que ocupan, pues el nivel de compatibilidad denota un alto grado de satisfacción. Los directivos realmente están considerando actividades atractivas para sus empleados, con ello lograrán retener por más tiempo a su personal.

Rotación de Personal (RP)

La rotación personal, es el volumen de individuos que ingresan y salen de la empresa (Chiavenato, 1990). Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

A continuación se presenta la tabla no. 8 con la información obtenida del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, con respecto a la rotación de personal, en ella se muestra el número de personas que ingresaron y salieron por año; así como el promedio de trabajadores anual.

Tabla no. 8. Rotación de personal por año

AÑO	No. Ingresos	No. Separados	No. Trabajadores	% Rotación
2009	26	8	105	17%
2008	16	5	98	11%
2007	14	4	95	11%
2006	12	6	92	7%
2005	12	4	90	9%

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa en estudio.

En este comparativo se observa que en el último año existe una rotación de personal alto (mayor al 16%), siendo que en los dos años anteriores era considerada aceptable y en los años 2005 y 2006 se encontró baja. En relación a esta situación se encontró que en este último año en la empresa de Transportes, hubo un crecimiento en matrícula vehicular, por la introducción de la línea Sprinter de Mercedes Benz, que es un vehículo pequeño con capacidad de 18 pasajeros. Debido a la entrada de este tipo de mini-camiones se tuvo que realizar mayor contratación de trabajadores para poder satisfacer las necesidades de personal, lo cual aumentó el índice de rotación para ese año sin embargo sin considerar a éste nuevo personal, el índice de rotación quedaría como aceptable..

A continuación se muestra en la tabla no. 9 los años trabajados en la empresa, por parte de los operarios.

Tabla no. 9. Antigüedad del personal por año

Antigüedad	Cantidad	%
1 año	19	27%
2 años	13	19%
3 años	10	14%
4 años	6	9%
5 años	7	10%
6 años	5	7%
10 años	5	7%
13 años	2	3%
14 años	1	1%
15 años	1	1%
16 años	1	1%
TOTAL	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar que los porcentajes más altos son los empleados que tienen 1 y 2 años de antigüedad, debido a la expansión que realizó la empresa al introducir minicamiones, siendo necesario la contratación de choferes motivo por el cual se incrementó el porcentaje.

Relación entre satisfacción laboral y rotación de personal.

Para obtener los resultados acerca de la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal se utilizó la técnica tablas de contingencia encontrándose que a un nivel de significancia del 5% existe relación entre ambas variables con una X^2 de 0.845. Dicha relación se explica dado que cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, la rotación del personal es aceptable.

CONCLUSIONES

A continuación se muestran las conclusiones de esta investigación en relación con el objetivo, dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un inicio.

- Los empleados de la empresa se sienten satisfechos con su trabajo, pues perciben un reto atractivo de trabajo, una remuneración justa y que se le brindan condiciones favorables para que el trabajador desempeñe sus funciones eficazmente, permitiendo de esta manera el logro de las metas en la organización, así como también las personales.
- El resultado que se obtuvo en la rotación de personal fue alta, sin embargo este indicador fue afectado por la contratación de nuevos operarios por la introducción de una línea de mini-camiones en la empresa; sin considerar este dato la rotación de personal es aceptable; es decir se retiene al personal de buena calidad y sólo se sustituye a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.
- Así mismo se observó que la satisfacción laboral está relacionada con la rotación de personal pues los individuos que trabajan en la empresa de transporte público de pasajeros se encuentran altamente satisfechos, por lo que tienden a permanecer en dicha organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Ed. Mc Graw Hill. Tercera edición. México.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1990) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw Hill
- Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Ed. ISPJAE
- Davis, K. D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México, Edit. Prentice Hall
- Dunnette, M. (1982). *Psicología Industrial*. México, Ed. Trillas.
- Fleisman, E.(1979). *Estudios De Psicología Industrial y Del Personal*. México, Ed. Trillas.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5ª. ed. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hodgetts, A. (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. México, Ed. Nueva Interamericana.
- Mota, I. (2006) *Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la Empresa*. México
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*.

- Colombia, Ed. Norma.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima, Ed. Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México, Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*, México, Ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall.
- Schultz P. (1990). *Psicología Industrial*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Stonner, J. y Freeman, E. (1994). *Administración*. México, Edit. Mc Graw Hill.
- Tomina, Săveanu; Sorana, Săeanu. Do we really hate our jobs? Determinants of job satisfaction in Romania. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2011, Vol. 20 Issue 2, p723-729, 7p, 1 Chart, 1 Graph
- Werther, D. (2004) *Administración de Personal Y Recursos Humanos* 4ªed. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México, Ed. CECSA.

Referencias Electrónicas

- INEGI (2007). Industria Manufacturera. Consultado en Abril 2010 en <http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>
- Página de Coahuila. Consultado en Abril 2010 en <http://www.sfcoahuila.gob.mx/CoahuilaWeb/transparencia/docs-aregional/03-MARCOPROGRAMATICOPRESUPUESTAL/01-PLANESTATALDEDESARROLLO/2000-2005.pdf>
- Soluciones PDM. Rotación. Consultado en Abril 2010 <http://www.productivity.com.mx/novedades/rotacion.htm>.
- INEGI (2010) <http://cuentame.inegi.gob.mx>
- "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 1985. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/images/pag54b.jpg septiembre 2006

ANEXO 1

ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los operadores de microbuses de la empresa Transporte Campante, S.A. de C.V. de transporte público de pasajeros, con la finalidad de conocer las principales causas que provocan insatisfacción y rotación de personal en la empresa.

Datos de identificación.

Edad: () 18 - 26 () 27 - 34 () 35 - 42 () 43 - 50 () 51 en adelante Estado
civil: () Soltero () Casado () Unión libre () Otro Escaridad:

Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades

() Primaria () Secundaria () Bachillerato () Licenciatura

Antigüedad en la empresa: _____

Instrucciones: Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea de su elección y márkela con una X.

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5
1. El puesto cuenta con una variedad de actividades para realizarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
2. El nivel de seguridad en el trabajo es más alto en comparación con el de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
3. El esfuerzo que realizan usted y sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa es reconocido por su supervisor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
4. La misión, visión y política de la empresa permite el logro de sus objetivos personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
5. La actividad que realiza en su puesto está clara desde el principio hasta el fin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
6. La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
7. El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
8. Su participación en el trabajo es mayor en relación a la de sus compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
9. La responsabilidad que le confiere su puesto, lo hace estar más comprometido con la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
10. El puesto le proporciona libertad en el desarrollo de actividades y uso de herramientas necesarias para ello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
11. La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
12. El personal que labora en la empresa esta capacitado para desarrollar sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
13. La actitud de sus compañeros hacia el trabajo es positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

Capítulo 15. Pequeñas y Medianas Empresas

14. El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades del puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
15. Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
16. Las prestaciones que recibe cumplen con sus expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
17. La comunicación con su jefe inmediato se da de forma directa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
18. En relación a sus habilidades, capacidades y conocimientos, considera que su participación es la adecuada para el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
19. La cultura organizacional motiva e induce al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
20. La remuneración económica proporcionada es alta en comparación con la que proporciona la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
21. El puesto que actualmente desempeña le brinda bienestar personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
22. La comunicación entre los trabajadores es fluida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
23. Se le permite participar en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
24. Los salarios que ofrece la empresa son equitativos con la demanda de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!