

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**Facultad de Economía y Administración**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**Título:**

**La incidencia de la satisfacción laboral en los  
niveles de rotación y ausentismo del  
Municipio de General Güemes durante el año  
2019.**

Autor: Pontiffe Maira Sofia.

**Año: 2020**



**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**

**GRAN CANCELLER**

S. E.R. MONS. MARIO ANTONIO CARGNELLO

**RECTOR**

ING. RODOLFO GALLO CORNEJO

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

MG. PROF. CONSTANZA DIEDRICH

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

DR. DARÍO EUGENIO ARIAS

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

DR. FEDERICO COLOMBO SPERONI

**VICERRECTOR DE FORMACIÓN**

PBRO. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

DR. JUAN LUCAS DAPENA

**JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

LIC. MARÍA SOLEDAD PEREVICINS



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A mis padres y hermano dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.



## INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION .....	Pág. 1
2. AGRADECIMIENTOS .....	Pág. 2
<b>3. CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	
4. Tema .....	Pág. 5
5. <u>Fundamentación</u> .....	Pág. 5
6. <u>Sistematización del problema</u> .....	Pág. 6
7. <u>Formulación del problema:</u> .....	Pág. 6
8. <u>Delimitación del objeto de estudio</u> .....	Pág. 7
9. <u>Antecedentes</u> .....	Pág. 7
10. <u>OBJETIVOS:</u>	
11. <u>Objetivo general:</u> .....	Pág. 7
12. <u>Objetivos específicos</u> .....	Pág. 7
13. HIPÓTESIS	
14. <u>Clasificación de la hipótesis</u> .....	Pág. 8
15. <u>Identificación de variables:</u> .....	Pág. 8
16. <u>Operacionalización conceptual de las variables:</u> .....	Pág. 8
17. <u>Operacionalización empírica de las variables:</u> .....	Pág. 9
18. <u>Universo de estudio:</u> .....	Pág. 11
19. <u>Tipo de Investigación</u> .....	Pág. 11
20. <u>Tipo de Diseño</u> .....	Pág. 12
21. <u>Fuente de Información</u> .....	Pág. 12
22. <u>Lugar:</u> .....	Pág. 11
23. <u>Fuentes primarias de investigación</u> .....	Pág. 12
24. <u>Fuentes secundarias de investigación</u> .....	Pág. 13
<b>25. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	
26. <u>Satisfacción laboral</u> .....	Pág. 14
27. <u>La motivación</u> .....	Pág. 19
28. <u>Elementos de la motivación:</u> .....	Pág. 20
29. <u>La satisfacción laboral en relación con las teorías motivacionales</u> Pa21	



30. <u>Factores que influyen en la motivación laboral</u> .....	Pág. 25
31. <u>INSATISFACCIÓN</u> .....	Pág. 27
32. <u>CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS</u> .....	Pág. 28
33. <u>AUSENTISMO LABORAL</u> .....	Pág. 29
34. <u>TIPOS DE AUSENTISMO:</u> .....	Pág. 31
35. <u>CAUSAS DEL AUSENTISMO</u> .....	Pág. 32
36. <u>VARIABLES A ANALIZAR EN EL AUSENTISMO LABORAL</u> .....	Pág. 34
37. <u>Variables dependientes</u> .....	Pág. 34
38. <u>Variables Independientes</u> .....	Pág. 35
39. <u>COMO MEDIR EL AUSENTISMO</u> .....	Pág. 34
40. <u>ROTACION LABORAL</u> .....	Pág. 35
41. <u>TIPOS DE ROTACION</u> .....	Pág. 36
42. <u>COMO MEDIR LA ROTACION LABORAL</u> .....	Pág. 39
<b>43. CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b>	
44. <u>DESCRIPCION DE LA INSTITUCION MUNICIPAL</u> .....	Pág. 41
45. <u>AREAS CON LA QUE CUENTA LA INSTITUCION</u> .....	Pág. 42
<b>46. CAPITULO IV: RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS</b>	
47. <u>RESULTADOS: ANALISIS Y DESCRIPCION</u> .....	Pág. 44
<b>48. Capítulo V: CONCLUSIONES</b>	
49. <u>Aporte Profesional</u> .....	Pág. 63
50. <u>Webgrafía</u> .....	Pág. 64



*La incidencia de la satisfacción laboral en los niveles de rotación y ausentismo del Área Obras y Servicios Públicos del municipio General Güemes durante el año 2019*

---



*La incidencia de la satisfacción laboral en los niveles de rotación y ausentismo del Área Obras y Servicios Públicos del municipio General Güemes durante el año 2019*

---



# **CAPITULO 1.**

## **ASPECTOS**

### **METODOLÓGICOS**



**TEMA:**

**“LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS NIVELES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DEL MUNICIPIO DE GENERAL GÜEMES DURANTE EL AÑO 2019.”**

**FUNDAMENTACIÓN:**

En el presente trabajo de investigación se analizan las variables que determinan el ausentismo y la rotación laboral relacionados con los factores que influyen en la satisfacción de los empleados, para luego diseñar planes de acción que contribuyan a revertir la situación actual. Hoy en día muchas empresas centran las acciones para disminuir sus niveles de rotación y ausentismo en la dirección de Recursos Humanos, pero es de suma importancia que las estrategias para reducirlos estén alineadas a las políticas de la dirección general de las organizaciones. Las empresas deben tener en cuenta que el poseer un alto nivel de rotación y ausentismo, tiene influencia en los términos económicos de la misma y es por ello que las acciones dirigidas a reducirlos se deben apreciar como una inversión para que sean eficaces y deben ser asociadas con la productividad de la empresa.

A lo largo de la investigación se descubre el origen del ausentismo y la rotación laboral, sus determinantes y la relación directa que posee con el grado de satisfacción laboral de los empleados. Así también proporciona importante información acerca del impacto negativo que ejerce la insatisfacción laboral en la empresa y que se manifiesta en un alto índice de rotación y ausentismo.

**IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

Una de las problemáticas que más preocupa y representa retos para las organizaciones modernas es la insatisfacción laboral, debido a que contribuye



aunque de manera involuntaria a un deterioro de la imagen de la organización, influyendo en la caída del crecimiento y desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. Esta situación requiere que por parte de la organización se genere un plan estratégico, el cual debe preocuparse por disminuir las fuentes de insatisfacción, evitando de esta manera problemas como el ausentismo y la rotación laboral. Por esta razón es vital conocer cuan motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la organización, lo cual se ve reflejado en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cual pertenecen. Es así que cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización y afectan al desempeño general de la misma, es necesario buscar las causas fundamentales de esta problemática, generalmente detrás de una excesiva rotación y ausentismo laboral, se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral.

La presente investigación pretende indagar cual es la incidencia de la satisfacción laboral en los índices de rotación y ausentismo que se presentan en el Municipio del departamento de General Güemes.

### **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

- ¿Qué es la satisfacción laboral?
- ¿Cómo sobrellevar productivamente la rotación del personal?
- ¿De qué manera disminuir el índice de ausentismo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué modo los índices de satisfacción laboral inciden en la Rotación y el Ausentismo de los empleados?



## **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:**

El objeto de estudio de la presente investigación será analizar la influencia de la satisfacción laboral en los niveles de ausentismo y rotación del personal.

## **ANTECEDENTES**

Nombre del autor: Araceli Emilia Maciel.

Tema: Diseño de un programa de Recursos Humanos para una empresa de tarjeta de crédito de la ciudad de Salta en respuesta a la alta rotación de su personal de atención al público.

Carrera: Recursos Humanos. Ucasal.

Resumen: en este trabajo se dispuso investigar de manera metodológica las diferentes variables que intervienen en la rotación del personal, estableciendo a partir de allí un análisis profundo de la satisfacción laboral, el grado de rotación y el grado de importancia que se le da al empleado en realidad, más allá de la declamada filosofía de mantener “felices y cómodos a sus empleados en el puesto de trabajo y que obtengan de cada día una experiencia positiva”, lo que no se cumple en la práctica. Cabe señalar que la empresa ha prestado su colaboración dado que le interesa el resultado de este trabajo, pidiendo a cambio mantener discreción y haciendo reserva de sus datos de identidad comercial.

La recolección de los datos se realizó a través de los documentos que aportó la empresa y mediante encuestas y entrevista que se realizaron a los empleados del área bajo investigación

En síntesis, se ha cumplido el objetivo general de diseñar un programa de RR.HH. para solucionar la alta rotación de personal del área de atención al cliente



en la Tarjeta X, programa que indudablemente deberá basarse en una nueva manera de reclutar, seleccionar y contratar personal, sumándole a esto una correcta inducción.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo general:**

Determinar la influencia de la satisfacción laboral en los niveles de rotación y ausentismo presentes en el Municipio de General Güemes.

### **Objetivos específicos:**

- Conocer los factores que inciden en el ausentismo y rotación del personal que labora en la institución.
- Conocer el papel de la desmotivación laboral en los niveles de rotación y ausentismo presentados.
- Determinar los índices de ausentismo y rotación laboral actual.
- Desarrollar un plan integral orientado a incrementar la satisfacción laboral que contribuya a la reducción de los niveles de ausentismo y rotación de personal.

## **HIPÓTESIS**

La satisfacción laboral impacta en los niveles de Rotación y Ausentismo de los empleados del municipio de General Güemes.



## **CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

## **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES:**

- Satisfacción laboral.
- Índices de Rotación.
- Índices de Ausentismo.

### **Variable independiente:**

- Satisfacción laboral.

### **Variables dependientes:**

- Índices de Rotación.
- Índices de Ausentismo.

## **OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES:**

- Satisfacción laboral: Se la puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Muñoz Adanez (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización



que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

- Rotación: Hace referencia al número de empleados que ingresan y salen de un puesto dentro de una empresa, los trabajadores suelen ser movilizados de un área a otra por lo cual se debe especificar si la rotación se refiere a nivel organizacional, departamento o un puesto específico (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012). La rotación se refiere al número de personas que se desligan de la compañía y el ingreso de otras para cubrir las vacantes.
- Ausentismo: Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.



**Operacionalización empírica de las variables:**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	MOTIVACIÓN	COMPROMISO
		RECONOCIMIENTO
		SENTIDO DE PERTENENCIA
	CONDICIONES DE TRABAJO	CALIDAD DE VIDA LABORAL
		RESPONSABILIDADES
		RECOMPENSAS JUSTAS
		SEGURIDAD EN EL TRABAJO
<b>AUSENTISMO</b>	CLIMA LABORAL	TENSIONES Y ESTRÉS
		CONDICIONES LABORALES
		COMUNICACIÓN
	CARACTERÍSTICAS PERSONALES	EXPECTATIVAS
		APTITUDES Y ACTITUDES
		MOTIVACIONES
<b>ROTACIÓN</b>	OPORTUNIDAD DE PROGRESO PROFESIONAL	PLANES DE CARRERA
		SISTEMAS DE PAGOS Y SALARIOS
	ESTILOS DE DIRECCIÓN	FLEXIBILIDAD
		RECONOCIMIENTO



## **UNIVERSO DE ESTUDIO:**

La población bajo estudio de este trabajo de investigación fue el personal del Municipio de General Güemes, del área de obras y servicios Públicos; se analizó una muestra total de 30 empleados.

## **LUGAR:**

Municipalidad de General Güemes. Situado en Calle Alberdi 191. General Güemes. Salta.



Fuente: [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com)

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.



- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
  - Por su carácter, corresponde a una investigación cualitativa.
  - Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
  - La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

## **TIPO DE DISEÑO**

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

## **FUENTES DE INFORMACION**

### **FUENTES PRIMARIAS DE INVESTIGACION**

Entre las fuentes primarias se utilizaron:

- Entrevistas con el encargado del área de Personal.
- Encuesta anónima dirigida a los empleados del área involucrada.



## **FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACION**

Entre las fuentes secundarias se recurrió a libros de la disciplina y documentos digitales que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.



# **CAPITULO II:**

# **MARCO TEORICO**

# **CONCEPTUAL**



## **SATISFACCIÓN LABORAL**

### **Concepto de satisfacción laboral:**

Edwin Locke (1969), definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Gibson (1996), la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Muñoz Adánez, (1990), define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Locke (1976), señala que la satisfacción laboral “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo.

Loitegui (1990), definió la satisfacción laboral como un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza.

La satisfacción en el trabajo está determinada principalmente por la relación entre el trabajador y su ambiente laboral. Puede ser extrínseca, representada por los aspectos de la situación de trabajo, como prestaciones o salarios; e intrínseca, se refiere a la naturaleza del puesto y las tareas que lo componen y la percepción



que tienen los trabajadores respecto del trabajo que realizan. La satisfacción laboral se vincula directamente con las experiencias de las personas dentro de la organización, que se traduce en la percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo, lo que supone un componente emocional.

Herzberg (1959) plantea que es importante determinar cuáles son las circunstancias que impactan sobre la satisfacción laboral, para poder cuantificarla y accionar sobre ella. Con el fin de analizar los factores que influyen en la satisfacción, Herzberg desarrolla la denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. El postuló la existencia de dos grupos o clases laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial, estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la satisfacción laboral o evitarla cuando esta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son circunstanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Sin embargo esta teoría no es la única formulada para entender los determinantes de la satisfacción laboral. Otra de las teorías desarrolladas es El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo planteada por Lawer (1973).

Se parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que esta dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En este modelo, toma especial importancia la percepción individual de la satisfacción laboral.



Tomando en cuenta estas teorías, se enumeran los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta todas las dimensiones de esta.

### **1. Condiciones de trabajo:**

Es el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno. Están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

- Medioambientales: comprende el espacio físico del trabajo, las instalaciones, temperatura, ruido e iluminación.
- De las tareas: son las actividades que conforman un puesto de trabajo. Una de ellas es la carga de trabajo, el conjunto de obligaciones psicofísicas a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. También se pueden mencionar las posturas, manipulación de herramientas o elementos, los contaminantes y los esfuerzos que debe realizar el trabajador para cumplir sus tareas.
- De la organización: se refiere al conjunto de objetivos, normas y procedimientos, bajo los cuales se desarrolla el proceso de trabajo. Se refiere a la estructura de la organización, tipos de contrato, jornada laboral, política salarial y a las estrategias de dirección.

### **2. Factores psicosociales**

Consisten en interacciones entre el trabajo, su medioambiente, y las condiciones de su organización. Las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral.



- Contenido del puesto de trabajo: se relaciona con los aspectos de un puesto que definen su naturaleza general según la percibe el empleado. Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.
- Definición del rol: este factor comprende tres aspectos fundamentales: La claridad del rol, esta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (que debe hacerse, como, cantidad de trabajo esperada, cantidad de trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto). El conflicto de rol, hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador; y La sobre carga de rol, se refiere a la asignación de cometidos y responsabilidades que no forman parte de las funciones del puesto de trabajo, pero que se añaden a ella.

Autonomía: hace referencia al grado de libertad en el puesto, independencia y discreción al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar. Muchas veces si no predomina la iniciativa, se produce una menor motivación, insatisfacción, pasividad ante cualquier evento y un empobrecimiento de capacidades.

- Estilo de supervisión: la dirección que prefiere un estilo orientado a la satisfacción de los empleados, motiva al supervisor a adoptar una orientación más centralizada en el trabajador. Los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo. Puede ser autocrático (el poder está centralizado en una sola persona, caracterizado por un personalismo exagerado). Democrático (estilo particular del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del



problema y su solución, los anima a que participen en las decisiones). Liberal (se delega funciones, control y responsabilidades a los subordinados).

- Relaciones personales: los seres humanos, en su entorno laboral, necesitan obtener, conservar o recuperar relaciones de tipo afectivo con otras personas del ambiente de trabajo. De ahí que, el hecho de contar con un círculo de trabajo agradable, beneficia las relaciones interpersonales. El hecho de estar satisfecho con el trabajo que se realiza y con el clima que se da dentro del equipo, brinda oportunidades positivas de interacción social.

Gamero (2003) plantea que las actitudes que el trabajador desarrolla en cuanto a sus tareas laborales, se establecen de forma conjunta por las particularidades propias del cargo, así como por las apreciaciones que el trabajador asume en cuanto a lo que “debería ser”. En relación a ello, la satisfacción o insatisfacción profesional están relacionadas con numerosas conductas y efectos que son de gran trascendencia para los colaboradores, la organización y por ende para la sociedad.

Uno de los efectos no deseados de la baja satisfacción laboral que afecta directamente a las personas e influye en el comportamiento de los empleados, es el denominado Burnout o del quemado.

El Burnout es un síndrome que aparece como una respuesta al estrés laboral prolongado, puntualmente cuando las demandas laborales exceden la capacidad de respuesta de una persona. Quienes lo padecen se sienten agotados, cansados, desgastados emocionalmente, experimentan una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, se encuentra determinado por importantes cambios de comportamientos como por ejemplo, el ausentismo.

Entre los síntomas a nivel emocional que se evidencian con este síndrome, se puede mencionar a los cambios en el estado de ánimo, desmotivación, agotamiento mental, falta de energía y menor rendimiento.



Es importante mencionar también que entre las causas relacionadas con este síndrome, se encuentran: la falta de autonomía en el trabajo, trato con el público, conflicto de rol, disminución de oportunidades de realización personal, falta de control sobre el trabajo, retroalimentación inadecuada, situaciones poco satisfactorias, sobrecarga de trabajo y diversos factores estresantes del ambiente laboral.

Gupta y Sharma (2011) plantea que la calidad de vida en el trabajo se encuentra relacionada con el bienestar de las personas, con el desempeño laboral, con la satisfacción laboral y el compromiso.

En conclusión la satisfacción laboral es la actitud general de la persona hacia su trabajo, que actúa como una fuerza motivadora positiva que influye de manera importante en los puestos de trabajo de la organización. Es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo.

## **LA MOTIVACIÓN.**

La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajador, debido a la estrecha relación con el desempeño individual y la productividad organizacional.

Chiavenato (2000) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivara o no al individuo.

## **ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN:**

1. Desde el interior de la persona, mediante la existencia de un deseo o necesidad.



2. Desde el exterior, mediante la existencia de un fin u objetivo, en la medida de que se le entiende como un instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. La elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuara orientado y limitado a la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un individuo se encuentra motivado cuando se caracteriza por dirigir su conducta hacia una meta determinada. Esta motivación depende de los valores y motivaciones que el individuo adquiere de su grupo de referencia, como también de las condiciones y situaciones que se presentan en su trabajo. El hombre para sentirse motivado en su trabajo, no solamente busca la compensación económica, también existen otros factores que lo motivan como la interacción social, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad, es decir el trabajo no solo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades, sino que proporciona un sentido de importancia ante la sociedad.

Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.



## **LA SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN CON LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES:**

Teoría de Maslow (1991): La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, sostiene que el hombre es una criatura, cuyas necesidades varían y evolucionan en el transcurso de su vida. De esta forma, a medida de que satisface sus necesidades básicas, van surgiendo otras más relevantes y elevadas, que orientan su comportamiento.

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, las cuales las organiza en forma de pirámide, siendo la base de la misma, las que corresponden a las necesidades fisiológicas, en el próximo nivel se encuentran las necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de estima, y en la parte más alta de la jerarquía las necesidades de desarrollo o autorrealización.

Dentro de esta jerarquía, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, la atención se centra en las necesidades del próximo nivel; por lo cual en esta teoría las necesidades inferiores son consideradas como prioritarias, por lo tanto más potentes que las que se encuentran en la parte superior, permitiendo únicamente el conocimiento de las mismas cuando las necesidades inferiores aunque lo haga de modo relativo se logran satisfacer.





Teoría de Frederick Herzberg (1959) En la cual se establece que los factores que generan insatisfacción en los empleados son de naturaleza diferente a los dos que producen satisfacción, considerando de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades, es decir, tiene la necesidad de evitar las situaciones desagradables, pero también la necesidad de crecer emocional e intelectualmente; cada tipo de necesidad por ser diferente en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes, por ello se habla de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

1. **Factores higiénicos** (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización): son aquellas condiciones que rodean al individuo cuando se encuentra laborando, es decir son aquellos factores que son manejados por la organización para motivar a sus empleados. Sin embargo, estos factores deben ser manejados de manera equilibrada, pues cuando están en un estado óptimo evitan la insatisfacción, mientras que cuando son precarios generan insatisfacción. Estos factores son:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el superior.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los compañeros.

2. **Factores motivacionales** (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad), son todas aquellas condiciones que tienen que ver con el cargo en sí y producen una satisfacción duradera. Al igual que con los anteriores cuando se manejan adecuadamente elevan la satisfacción por el contrario cuando son precarios generan pérdida de satisfacción.



De manera general esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es reflejo del contenido o de las actividades estimulantes del mismo y son llamados factores motivadores, mientras que la insatisfacción en el cargo es reflejo del ambiente, del contexto general del cargo y son llamados factores higiénicos. Por lo tanto si solamente funcionan los factores higiénicos, el empleado no estará ni satisfecho ni motivado, lo mismo ocurre si no se trabajan los motivacionales dejando al empleado insatisfecho, es decir, solo habrá motivación cuando los dos factores estén funcionando adecuadamente.

<b>FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)</b>
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El trabajo en sí.</li><li>2. Realización.</li><li>3. Reconocimiento.</li><li>4. Progreso profesional.</li><li>5. Responsabilidad.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las condiciones de trabajo.</li><li>2. Administración de la empresa.</li><li>3. Salario.</li><li>4. Relaciones con el supervisor.</li><li>5. Beneficios y servicios sociales.</li></ol>

Teoría de Vroom (1999) Para esta teoría el desempeño esperado de un empleado es el producto de la combinación de tres variables: motivación, capacitación y percepción del rol. La motivación por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede dividirse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo traiga el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa.

Esta teoría postula que la motivación se muestra como la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a utilizar para lograr sus metas organizacionales, lo cual va a depender de cuanto valor se le dé a la recompensa

ofrecida y de la probabilidad subjetiva que el individuo perciba que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.

En tal sentido, cuando el individuo le da un alto valor a la recompensa y percibe una alta probabilidad de obtenerla, se da un aumento en la motivación.



Teoría de de Stacey (2001) La teoría de la equidad de Stacey sostiene que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. De esta manera si los aportes y resultados propios son iguales a los resultados y aportes de referencia, hay sensación de equidad, en tal situación el individuo se siente motivado buscando un elevado desempeño, pero si por el contrario no hay igualdad entre los aportes y resultados propios con los de referencia, bien sea por que son más altos (sub-retribución) o menores, el individuo ve disminuida su motivación, de esta manera cuando los referentes propios son altos tiende a disminuir sus aportes o incrementar sus resultados o por el contrario si son bajos, tiende a buscar la manera de equilibrar la situación.

Según la teoría de la equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra



organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización o con la experiencia de la propia persona en otra organización.



## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

Entre los factores más importantes que hacen que un empleado se sienta satisfecho se encuentran:

- Trabajos interesantes
- Recompensas justas y equitativas
- Condiciones laborales adecuadas
- Buenos compañeros de trabajo
- El supervisor
- Compañeros de trabajo
- Salarios
- Ascensos
- Condiciones de trabajo.

De esta manera quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra al contrario actitudes negativas. De ahí que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo obedezca a numerosos factores,



como el ambiente físico, el clima laboral que percibe el trabajador, el sentido de logro que da el trabajo, el hecho del que el jefe lo llame por su nombre, asumir retos, toma de decisiones, etc.

Existen variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral, es decir situaciones que se presentan en la organización y que facilitan la actitud positiva hacia la misma, es por ello que los empleados tienden a preferir puestos que brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y competencias, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad, retroalimentación de cómo se están desempeñando y sobre todo que les ofrezcan estímulos intelectuales, 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 tener 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. (Robbins, 1995).

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, comparado con las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos, 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.

Concluyendo es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

## **INSATISFACCIÓN**



Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Este autor nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción:

	ACTIVA	
Constructiva	<b>SALIDA</b>	<b>VOZ</b>
Destructiva	<b>NEGLIGENCIA</b>	<b>LEALTAD</b>
	PASIVA	

- **Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Una vez identificado la fuente de la insatisfacción, se pueden utilizar diversos enfoques para enfrentar el problema:

1. Hacer cambios en las condiciones de trabajo: la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, esto depende del factor del trabajo que genera la insatisfacción.
2. Transferir a los empleados a otros puestos para obtener mayor armonía entre las características del empleado y las del puesto. También, se puede



reassignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles, pero debe tenerse en cuenta que esto no funciona en todos los casos.

3. Tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando estos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.
4. Planilla (1982) sostiene que es importante no solo que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

## **CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

En general se utilizan tres métodos de encuestas para medir la satisfacción en el trabajo:

1. El índice global único.
2. El puntaje global.
3. El puntaje por facetas.

En algunos casos, se utiliza la entrevista personal como cuarto método.

**El índice global único:** es simplemente una respuesta a una sola pregunta. Por ejemplo ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo? El número de respuestas predeterminadas tiende a ser alrededor de cinco, desde «muy satisfecho» hasta «muy insatisfecho»

Aunque este método es bastante simple, muchas veces es tan efectivo como las encuestas largas, porque los empleados ya saben cuán satisfechos se sienten o no. Por ende, no sería necesario hacerles tantas preguntas.

**La medición global y la medición por facetas,** son metodologías más extendidas y se consideran más sofisticadas y precisas. Ambas consisten en una serie de preguntas sobre diferentes aspectos y atributos del trabajo como ser condiciones generales compensación y beneficios, relaciones con compañeros de



trabajo y supervisores, entre otras. Cada punto responde a una escala estandarizada.

El objetivo de la medición global es obtener un puntaje general único, mientras que la medición de facetas otorga un puntaje diferente para cada aspecto global evaluado.

## **AUSENTISMO LABORAL**

Al hablar sobre el ausentismo laboral se hace referencia a un fenómeno que afecta negativamente a los procesos productivos de una empresa en su normal desenvolvimiento, reduciendo su productividad mientras se incrementan los costos especialmente en tiempo, ya que se deberá dedicar más tiempo y personal ocupado en otras funciones. El ausentismo puede ser causal de multas o despido en caso de ser injustificado, ya que también puede darse por razones justificadas como un derecho del trabajador (Ministerio Argentino de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).

Robbins (1995) afirma que el ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las organizaciones, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Rodríguez (2012) se refiere al ausentismo como el tiempo de trabajo perdido, producto de los trabajadores al momento de no presentarse a desempeñar sus funciones en la empresa.

El ausentismo laboral según la OIT. La organización internacional del trabajo define al ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos de vacaciones y



la huelgas. En un sentido más amplio, el ausentismo hace referencias a las ausencias del empleado en momentos que normalmente debería estar laborando.

En la mayoría de las ocasiones las causas del ausentismo no dependen del propio empleado, sino de la organización, pueden venir de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación o estímulo, de las poco adecuadas condiciones de trabajo o de la escasa integración del empleado en la organización.

Por su parte Balderas (2005) afirma que el ausentismo laboral es un síntoma que revela no solo problemas del empleado sino también de la organización, convirtiéndose en un factor imposible de prever y que genera confusión, debido a que la logística y planeación de la organización dependen de la disponibilidad del personal. Balderas clasifica el ausentismo laboral de la siguiente manera:

- Ausentismo justificado: el que se produce con autorización.
- Ausentismo injustificado: cuando no hay aviso o autorización sobre las faltas.

Stoner (1996) manifiesta que toda organización debe mantener bajo el ausentismo porque es un factor que modifica de gran manera los costos, haciendo imposible alcanzar las metas u objetivos si los empleados no van a trabajar.

De esta manera el ausentismo representa un problema no solamente para el empleado, sino también para la organización, para el primero se puede generar bajo rendimiento, descensos en el salario, deficiencias en un buen desarrollo y en el logro de los objetivos, por otro lado la organización sufre las consecuencias viéndose afectada económicamente. Es por esto, que tal como lo afirma Robbins (1995), las organizaciones intentan disminuir este fenómeno mediante la satisfacción de ciertas necesidades de los empleados desde el punto de vista organizacional, logrando que el empleado vea con agrado su empleo, lo cual puede implicar retribuciones de tipo económico; no obstante el problema no resulta tan fácil, es necesario tener claro



que el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización.

El ausentismo en la empresa, afecta a todos los sectores de ella, para los mandos medios es un problema diario, deben cubrir los puestos de los trabajadores que no están y distribuir las tareas entre los que se encuentran presentes. Para los compañeros significa una sobrecarga de trabajo, sin que ello venga acompañado de mayores retribuciones económicas o reconocimiento especial. Para los directivos de la organización, se traduce en una incidencia en los costos y productividad.

La distribución del ausentismo, muchas veces depende del nivel jerárquico de los trabajadores, se da principalmente en los puestos en los que la experiencia en el trabajo es poco enriquecedora. De esta manera, los puestos que se encuentra en lo alto de la pirámide poseen un ausentismo casi nulo, mientras que los índices más significativos se observan en la base de la misma.

En los últimos años, las empresas sufren un proceso en el que los niveles de ausentismo se incrementan progresivamente. Por eso es importante que las empresas redoblen sus esfuerzos a través de su gestión de Recursos Humanos para detectar las características propias de cada organización y aplicar estrategias para reducir el ausentismo.

Chiavenato (1994) sostiene que son diversas las causas que se plantean como fuente del ausentismo laboral, las cuales se pueden dar de manera justificada o no, sin embargo producen el mismo efecto al generar traumatismo a nivel logístico y operativo en la organización, este autor plantea como principales causas del ausentismo las siguientes:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.



- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del empleado a su puesto de trabajo.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la organización.
- Accidentes de trabajo.

### **TIPOS DE AUSENTISMO:**

1. **Ausentismo previsible y justificado:** es aquel ausentismo que puede ser controlado debido a que la empresa es informada previamente de las ausencias.
2. **Ausentismo no previsible y sin justificación:** es aquel que supone una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

### **CAUSAS DEL AUSENTISMO**

1. **Incapacidad temporal:** Es la situación en la que los trabajadores se ven imposibilitados de asistir temporalmente al trabajo, debido a una enfermedad común o profesional. Es considerada la principal causa del ausentismo laboral y puede ser causada por:
  - Enfermedad profesional, es toda enfermedad producida en ocasión de trabajo.
  - Enfermedad común, es la alteración en la salud del trabajador cualquiera sea su causa, siempre que no tenga origen en el trabajo
  - Accidente sea o no de trabajo, es toda lesión corporal que el trabajador sufre en situación de trabajo o no.



- Periodo de observación de enfermedades profesionales, cuando es necesario la baja médica.
2. **Maternidad:** Significa la suspensión del contrato de trabajo con reserva del puesto por 16 semanas ampliables en caso múltiple de dos semanas más por cada hijo a partir del segundo.
  3. **Actividad sindical:** Se refiere al ejercicio de la función de representación de los empleados de la organización en el sindicato que nuclea a los trabajadores.
  4. **Causas Legales:** Son razones legales que protegen o amparan el ausentismo laboral en situaciones concretas, como ser licencias o permisos que se encuentran previstas y reglamentadas en la organización.
  5. **Causas Psicológicas y Voluntarias:** Dentro de estas se encuentran, el ritmo de trabajo, la sobrecarga mental o un alto nivel de exigencias que pueden conducir a la frustración de las necesidades humanas del trabajador y pueden provocar estrés o falta de motivación. En la mayoría de estos casos, los empleados justifican su ausencia mediante una capacidad temporal simulada y legitimada por un médico. Se trata de una enfermedad fingida con la intención de no asistir al trabajo.

Es fundamental conocer las causas reales que provocan este tipo de ausentismo en el trabajador, para actuar sobre ellas.

Nicholson (1997) realiza una exposición de Modelos Explicativos para conceptualizar el ausentismo y entender que factores lo determinan.

- **Modelo de evitación laboral:** este modelo supone que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia. Está relacionado con la satisfacción laboral como una conducta que denota la valoración negativa del trabajo. La asistencia al trabajo depende de cuán satisfactorio le



resulte al trabajador, ya que cuando las personas están satisfechas en su trabajo asisten para disfrutarlo.

- Modelo de ajuste laboral: explica la ausencia del empleado al trabajo como resultado del proceso de socialización y adaptación del trabajador al empleo.
- Modelo de decisión: analiza la motivación del empleado para asistir al trabajo, de manera que cuando los individuos toman alguna decisión sobre su conducta, toman en cuenta las posibles valoraciones externas que pueden surgir como consecuencia de su comportamiento.

Es importante entender al ausentismo no solo desde esta perspectiva sino desde todas las dimensiones en las que impacta dentro de una organización. Desde una perspectiva integrada (económica, sociológica y psicológica).

## **VARIABLES A ANALIZAR EN EL AUSENTISMO LABORAL**

Las variables que influyen en el ausentismo se pueden clasificar en dependientes o independientes:

### **1. Variables dependientes**

- Clima laboral: es el medio en que se desarrolla el trabajo. La calidad del clima influye directamente en la satisfacción laboral y por consiguiente en la productividad.

Componentes del clima laboral:

- Componente físico: comprendido como el espacio físico donde se desarrolla el trabajo, las instalaciones, los equipos y herramientas, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.



- Ambiente social: abarca las relaciones personales y la comunicación entre los trabajadores.
- Comportamiento organizacional: engloba aspectos generales que afectan a la organización como la satisfacción laboral, los índices de rotación y ausentismo.
- Características personales: compuesto por las actitudes, experiencias, motivaciones, expectativas y percepciones de los empleados.
- Salario: es la compensación que recibe el trabajador por las tareas realizadas en un tiempo determinado, incluye dinero u otros pagos en especies en forma periódica. El salario es una de las principales causas de ausentismo y se encuentra estrechamente relacionado con el comportamiento organizacional.

## **2. Variables Independientes**

Actitud de la empresa ante el ausentismo laboral: es la forma en la que enfrenta la organización la conducta del ausentismo en los trabajadores. Puede ser una actitud permisiva, donde la empresa soporta las ausencias sin una acción correctiva; o intolerante, donde la empresa tiene control y seguimiento en el ausentismo de los empleados.

## **COMO MEDIR EL AUSENTISMO**

El ausentismo se expresa generalmente como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado diversas fórmulas para su cálculo.

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada.

A continuación se mostrara la fórmula para calcular el índice de ausentismo según Rodríguez.

$$\text{Índice de ausentismo} = x = \frac{\text{Total horas} - \text{hombre perdidas} \times 100}{\text{Total horas} - \text{hombre trabajadas}}$$



## **ROTACION LABORAL**

Al hablar de la rotación o movilidad de personal se hace referencia al número de empleados que ingresa y salen de un puesto dentro de una empresa. Lacalle Caldas, & Carrión (2012). Se refiere al número de personas que se desligan de la compañía y el ingreso de otras para cubrir las vacantes.

Los altos niveles de rotación, generan inestabilidad laboral, lo que propicia situaciones negativas para la organización y que pueden agudizarse cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de un puesto poco atractivo con baja remuneración, lo cual produce en muchos casos una selección incorrecta de la persona a ocupar el puesto, lo que provoca que pasado un cierto tiempo la persona deba rotar hacia otra organización, bien sea por decisión de la organización, ya que no es el personal idóneo para dicho puesto o por la propia persona, que decide encontrar un nuevo empleo que satisfaga sus expectativas. A esta situación se la denomina Rotación de personal.

Álvarez (2012) plantea que la rotación de personal permite medir dentro de las organizaciones o empresas el tiempo en el que los trabajadores permanecen dando sus servicios en un puesto, área o en general y la frecuencia en la que los mismos deben ser reemplazados. Mientras mayor sean las veces que un puesto dentro de la empresa es desocupado, mayor será la rotación, además este índice suele estar ligado a la falta de liderazgo y dirección en una empresa con respecto al talento humano.

## **TIPOS DE ROTACION**

La rotación de personal puede ser:

- Real: hace referencia a la salida ejecutada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida, ya que el empleado se ha marchado. Este tipo de rotación,



puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización.

- **Potencial:** está relacionado con el deseo del empleado de marcharse, lo cual muchas veces no se hace efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que la persona tiene. Este tipo de rotación para ser detectado necesita la utilización de encuestas o entrevistas.

Si bien es importante conocer y medir la rotación real, resulta de mayor importancia la rotación potencial, la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva, por ello es que tiene un carácter preventivo, ya que su estudio 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 empleados no causen una baja en la organización.

Torrez (2003) señala que las salidas de la organización, pueden obedecer a diferentes causas, las cuales se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Bajas biológicas (jubilación o pensión y/o muerte del empleado).
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales (dependen de la organización).
- Bajas por decisión de la propia organización.

Sin embargo, es necesario aclarar que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación de conservación, si el índice de rotación es muy bajo, se da el estancamiento del personal, pero si es muy alto, se genera inestabilidad en la organización.

Gestol (1995) afirma que existen varias causas que dan origen a la rotación laboral, entre las cuales destaca:



- Condiciones laborales: cuando el ambiente laboral no es el más adecuado y genera insatisfacción en los empleados.
- La relación del contenido de trabajo con los salarios: debido a que cuando esta relación no es equitativa, el empleado tratara de buscar una solución bien sea dentro o fuera de su trabajo.
- El sistema de pago no corresponde al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos.

Este autor también manifiesta que existen una serie de fenómenos que se dan dentro de la organización y que tienen influencia directa en la rotación del personal. Estos son:

- ✓ La política de beneficios sociales.
- ✓ La política salarial de la organización.
- ✓ El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- ✓ El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización.
- ✓ Las condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- ✓ Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- ✓ La cultura organizacional de la organización
- ✓ La política de reclutamiento y selección de Recursos Humanos.
- ✓ La política disciplinaria de la organización.
- ✓ Los criterios de evaluación y desempeño.
- ✓ El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Es así, que se puede deducir, que existen diversos factores que generan la rotación, entre ellos, la relación con los jefes, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial y las políticas de la organización que debilitan la satisfacción en el trabajo. Todos estos factores, dan como resultado el aumento de salidas o pérdidas de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta, que una alta tasa de rotación refleja un bajo índice de efectividad organizacional, es importante determinar los valores reales de este índice.



## **COMO MEDIR LA ROTACION LABORAL**

A continuación se mostrará la fórmula para el cálculo del índice de rotación según Rodríguez (2012).

Índice de rotación: 
$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

# **CAPITULO III:**



# **MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

General Güemes es una ciudad del interior de la provincia de Salta, que cuenta con 35.000 habitantes. Su municipalidad tiene más de 500 colaboradores. Desde el año 2016 fue gobernada por la intendente Alejandra Fernández, la cual fue reemplazada al cumplir su mandato en el año 2020 por el actual intendente Sergio Salvatierra.

El presente trabajo de investigación fue realizado en dicho municipio en el área de Obras y Servicios Públicos, la cual dentro del organigrama del



departamento ejecutivo municipal, es responsable de coordinar y llevar adelante los servicios públicos que se presten desde el municipio, de gestionar y concretar las obras cuyo presupuesto fuese aprobado o fuese financiado por fuentes externas. El principal objetivo de esta área es brindar a la comunidad la infraestructura y servicios necesarios para el desarrollo de todas sus actividades de manera plena, ordenada y segura y esto se logra gracias a la colaboración de la comunidad en general y todo el grupo humano integrante de este cuerpo, desde sus diferentes áreas de trabajo.



## **AREAS CON LA QUE CUENTA LA INSTITUCION**

Actualmente la municipalidad cuenta con tres grandes grupos de empleados con diferentes regímenes laborales, los cuales se pueden clasificar en:

1. Planta permanente, bajo el Estatuto del Personal Municipal.
2. Los contratados, bajo diferentes modalidades.
3. Personal de planta política.

La administración de la municipalidad de dicha localidad está dividida en seis secretarías, cada una de ellas cuenta con áreas específicas y con un encargado, entre las cuales se encuentran:

1. Secretaria de Personal.
2. Secretaria de Gobierno.
3. Secretaria de Desarrollo Social
4. Secretaria de obras y Servicios públicos.
5. Secretaria de Ingresos públicos y Compras.
6. Secretaria de Asuntos legales.

El Plantel Municipal no cuenta en la actualidad con un área específica de Recursos Humanos, solo una “oficina de personal” cuya función se ve limitada a tareas netamente administrativas como ser, control de ausentismos, licencias, jubilaciones, etc.



# **CAPITULO IV:**

# **RECOLECCION Y**

# **ANALISIS DE DATOS**



## **RESULTADOS: ANALISIS Y DESCRIPCION**

En este capítulo se presentaran los modelos de entrevistas realizadas en la Institución, las cuales fueron realizadas presentando un modelo previo.

Primeramente para la investigación se comenzó con una charla informativa con el responsable del área de Personal del Municipio.

### **GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA AL JEFE DE PERSONAL DEL MUNICIPIO:**

- ¿Con que cantidad de empleados cuenta el área de Obras y Servicios públicos del Municipio?
- ¿Cuáles son las principales tareas que realizan los colaboradores de dicha área?
- ¿El municipio cuenta con el organigrama específico de cada una de sus áreas?
- ¿La institución cuenta con el análisis y descripción de cada puesto de trabajo?
- ¿De qué manera influyen sobre la motivación de los empleados municipales?
- ¿Desde su área se implementa algún tipo de herramienta para mejorar la satisfacción de los empleados?
- ¿Registran la cantidad de Ausentismo y sus causas?
- ¿Registran los índices de Rotación de personal y sus causas?

## **ANALISIS DE ENTREVISTA**



Por medio de la entrevista realizada al responsable del área de personal se informó que la Secretaria de Obras y Servicios Públicos cuenta con 70 colaboradores, con un rango de edad promedio de 30 a 60 años.

Al momento de iniciar la presente investigación no existía ningún organigrama formal, solo se conocía la cantidad de secretarías existentes y sus responsables. A lo cual el jefe de personal nos plantea, que si bien es consiente que todas las organizaciones cuentan con un organigrama relativamente dinámico que va actualizándose a medida que las circunstancias se modifican, en la administración pública se presenta una característica particular, dependiendo de los periodos políticos de gobierno, el cual cada una determinada cantidad de años obliga a la institución a cambiar su estructura, tanto en cargos, áreas, responsabilidades y funciones, incluyendo a los nuevos integrantes que asume el nuevo gobierno.

Brindó información sobre las principales funciones, tareas y responsabilidades del área. Entre ellas se encuentran el personal de recolección encargado de la recolección de residuos de la ciudad, el personal de Higiene Urbana, encargado de la limpieza y mantenimiento de espacios públicos. Y Medio ambiente, el cual se encarga de la planificación y ejecución de acciones tendientes a preservar el medio ambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos de la ciudad de General Güemes a través de acciones como: control de plagas, separación de residuos, preservación de los recursos naturales, entre otros.

También se indagó sobre la satisfacción laboral, a lo cual nos comenta que si bien el municipio desea que sus empleados trabajen motivados, actualmente no se lleva a cabo acciones específicas para aumentar o mantener la motivación del personal Municipal.

En cuanto al ausentismo hace referencia a que el mismo es tenido en cuenta ya que se lleva un control mes a mes de las ausencias de cada empleado los cuales



se pueden darse de manera justificada o no. Respecto a la Rotación nos comenta que la misma se da en un nivel muy bajo, debiéndose particularmente a Jubilaciones de los empleados, agregando que el área de Obras y Servicios públicos es el área que contiene a los empleados con mayor antigüedad del municipio.

Luego se realizó una entrevista al responsable del área de obras y servicios públicos, donde a partir de un guion elaborado con preguntas abiertas permitió al entrevistado expresarse en sus respuestas y seguidamente una encuesta anónima a una selección heterogénea de empleados municipales de dicha área.

Así también se informó sobre la falta de información en los puestos de trabajo. Los cuales no cuentan con su respectivo análisis y descripciones de cada uno de ellos.



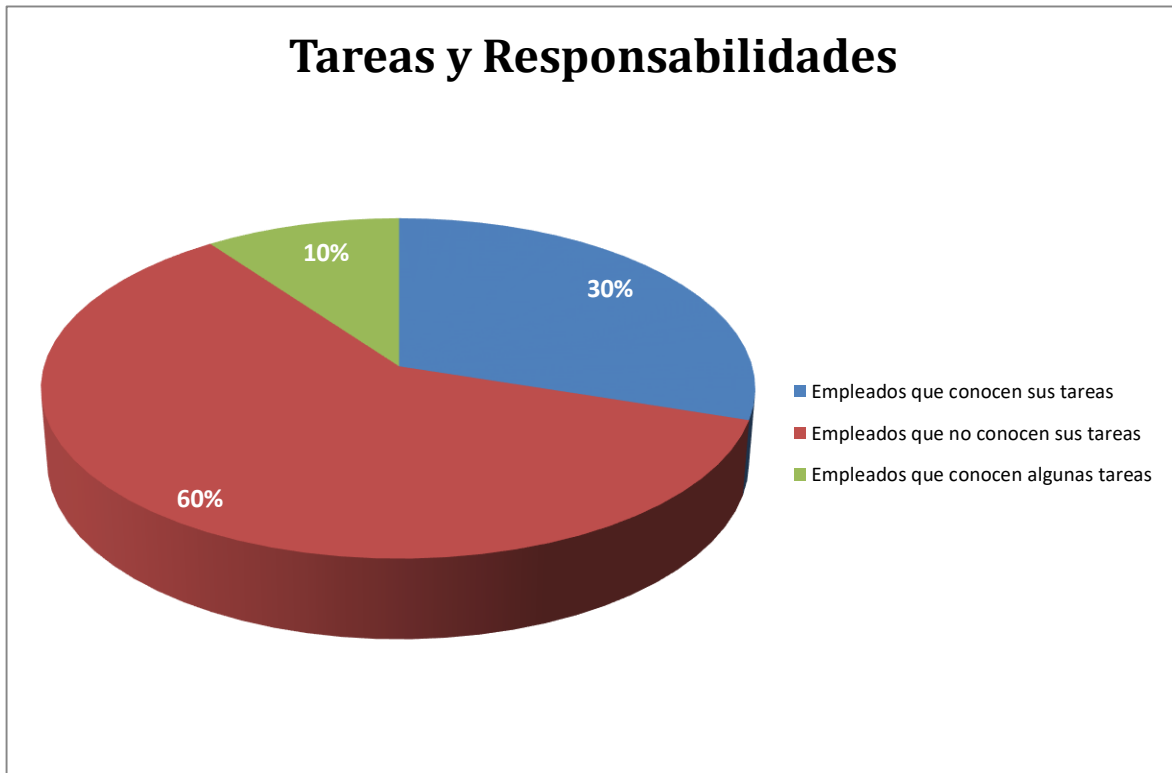
**ENCUESTA PARA EMPLEADOS MUNICIPALES. La misma será utilizada para fines académicos. Debe ser respondida de forma anónima**

**Marcar la opción que considere adecuada.**

1. ¿Conoce usted sus tareas y responsabilidades dentro del puesto que desarrolla?
  - TODAS/ ALGUNAS / NINGUNA
2. ¿Cree usted que la dirección del municipio, se preocupa por la satisfacción de sus empleados?
  - SI / A VECES / NO
3. ¿Me siento inspirado a cumplir con mis objetivos en el trabajo?
  - SI / A VECES / NUNCA
4. ¿Con frecuencia me gusta tanto mi trabajo que el día se me pasa muy rápido?
  - SIEMPRE / A VECES / NUNCA
5. Califique su relación con:
  - Sus supervisores BUENA / REGULAR / MALA
  - Su equipo de trabajo BUENA / REGULAR / MALA
6. ¿Son importantes mis opiniones en mi trabajo?
  - SIEMPRE / A VECES / NUNCA
7. ¿Mi jefe reconoce el esforzado desempeño laboral?
  - SIEMPRE / A VECES / NUNCA
8. ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para realizar bien mi trabajo?
  - SIEMPRE / A VECES / NUNCA
9. ¿Se siente conforme con el trato y las condiciones laborales?
  - SIEMPRE / A VECES / NUNCA
10. ¿Qué tan probable es que busques trabajo fuera del Municipio?
  - Muy probable
  - Poco Probable



De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados del municipio de General Güemes, se logró recabar la siguiente información.

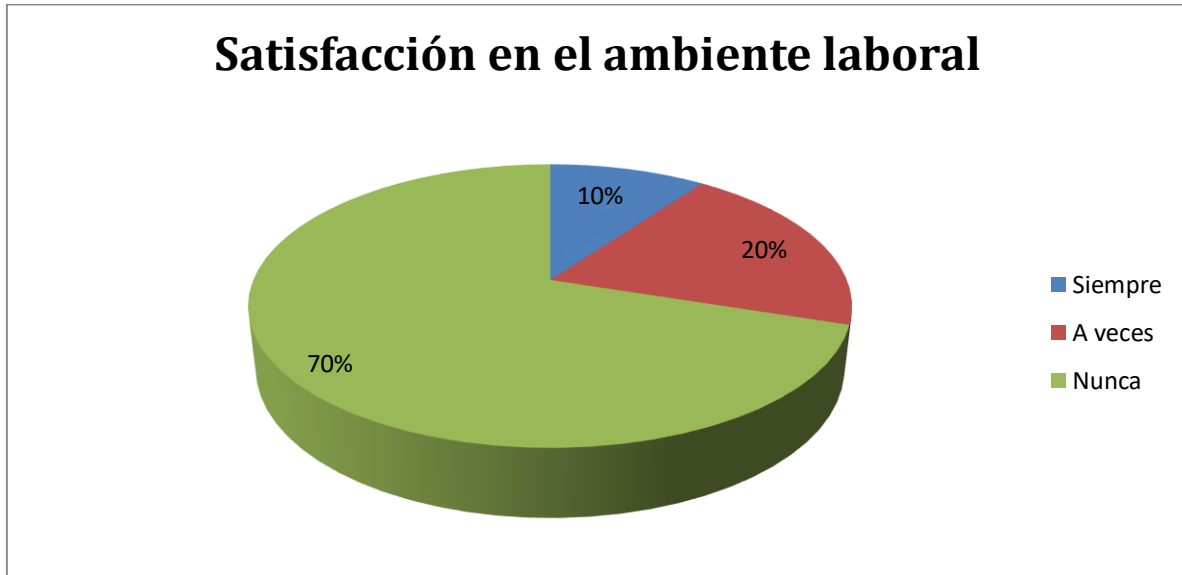


Según la gráfica, podemos observar que un 30% de los empleados encuestados conocen cuáles son sus tareas y responsabilidades dentro del puesto que desarrollan, el 60% no poseen un conocimiento específico de ellas, y el 10% restante manifestó solo conocer algunas de las tareas y responsabilidades del puesto desempeñado. Las mismas al no contar con un análisis y descripción de puestos debidamente diseñados son transmitidas de forma verbal, con consignas de trabajo poco claras por el encargo de área.

Realizar un análisis descriptivo de los puestos de trabajo es una actividad fundamental, puesto que se obtendrá información relevante para poder desarrollar las tareas. Por lo tanto su realización eficiente puede llevar a un mejor



funcionamiento de toda la organización, permitiendo al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.



El 70% de los empleados encuestados no percibe una preocupación por parte de sus superiores, en lo referido a la satisfacción laboral. El 20% indicó que solo a veces perciben algún interés por mejorar su satisfacción, y solo el 10% restante indicó que siempre perciben interés por parte de sus superiores por mejorar su satisfacción laboral.

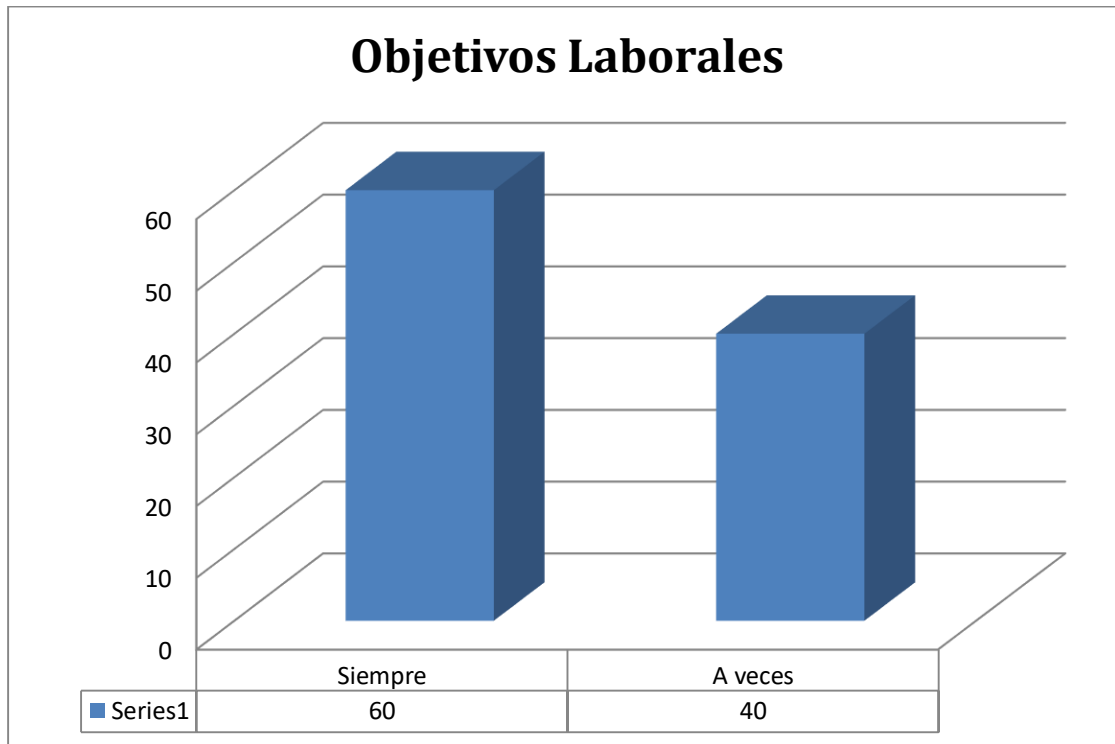
Cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso motivación y productividad. Por lo tanto diseñar y aplicar estrategias que sirvan para conseguir un alto grado de satisfacción en los empleados repercutirá positivamente en la organización. “Una persona satisfecha, trabaja mejor”

Como se mencionó en el marco teórico, existen diferentes factores que impactan positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, entre ellos:

- Buen clima laboral.
- Condiciones de trabajo.
- Retribuciones económicas justas.
- Conciliación de la vida laboral y familiar.



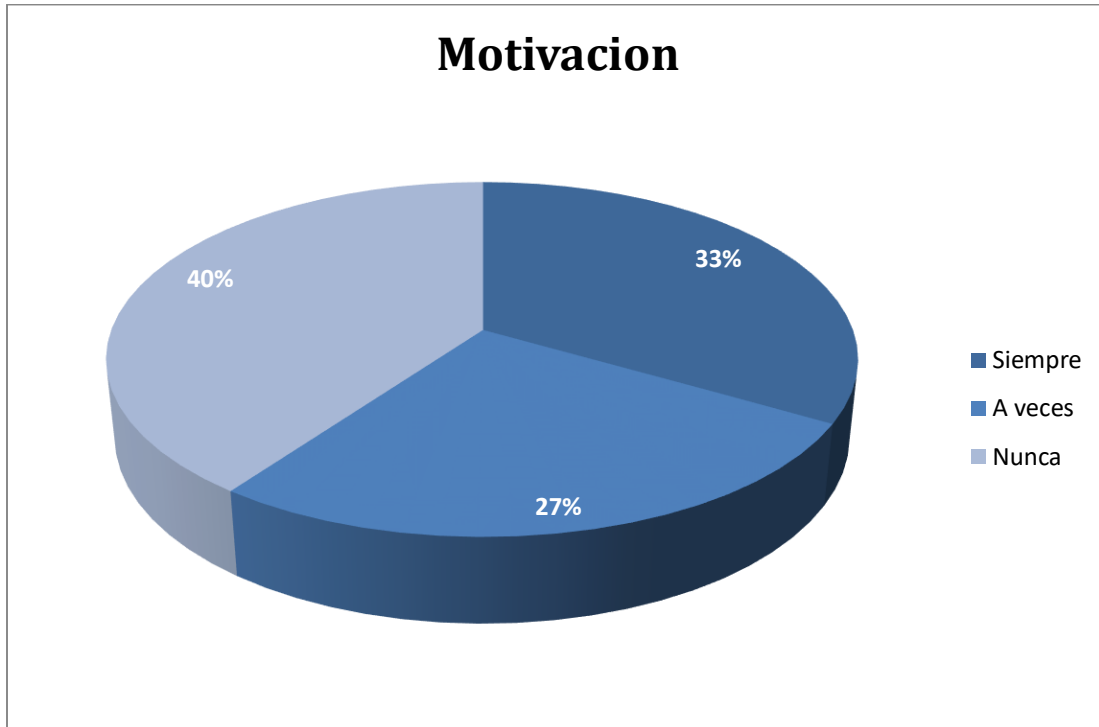
- Flexibilidad laboral.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Planes de carrera adecuados.



El 60% de los empleados encuestados manifestaron que se encuentran inspirados en cumplir sus objetivos laborales, mientras que el 40% restante afirmó que solo a veces conocen los objetivos organizacionales a lograr.

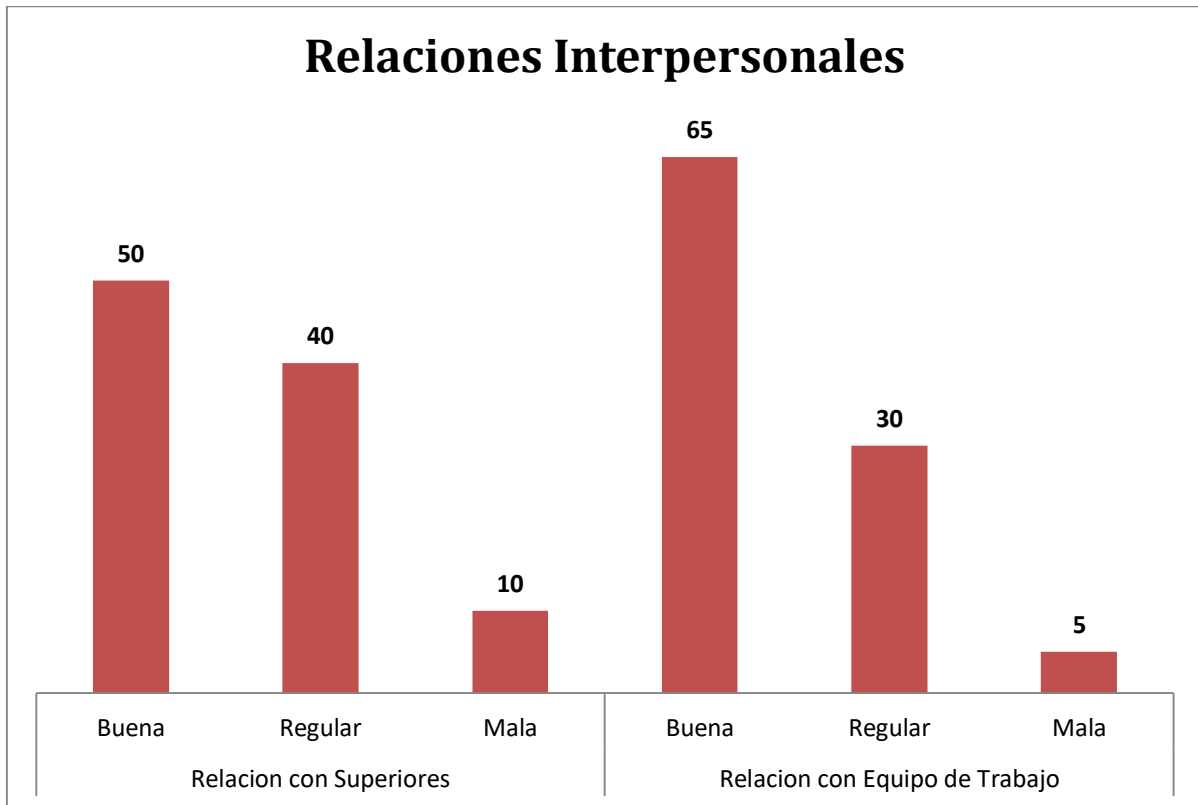
El que los colaboradores conozcan sus objetivos, funciones y el aporte de su trabajo en la organización impacta positivamente en su desempeño. De esta manera pueden tener mayor claridad del impacto que puede tener su propio trabajo en las demás áreas de la organización.

Por ello es indispensable que los líderes se involucren de manera activa con sus equipos de trabajo, conociendo las actividades que sus colaboradores llevan a cabo día a día, interesándose genuinamente en ellos.



De los 30 empleados encuestados, el 27% respondieron que solo a veces se sienten gusto con sus labores diarias. Mientas que el 33% manifestaron siempre sentirse a gusto con sus actividades, y por ultimo 40% de empleados respondieron de manera negativa.

Existe un alto porcentaje de empleados que manifiestan ir a trabajar solo por el dinero: su tarea no le reconforta en lo absoluto, no la encuentra interesante ni mucho menos gratificante



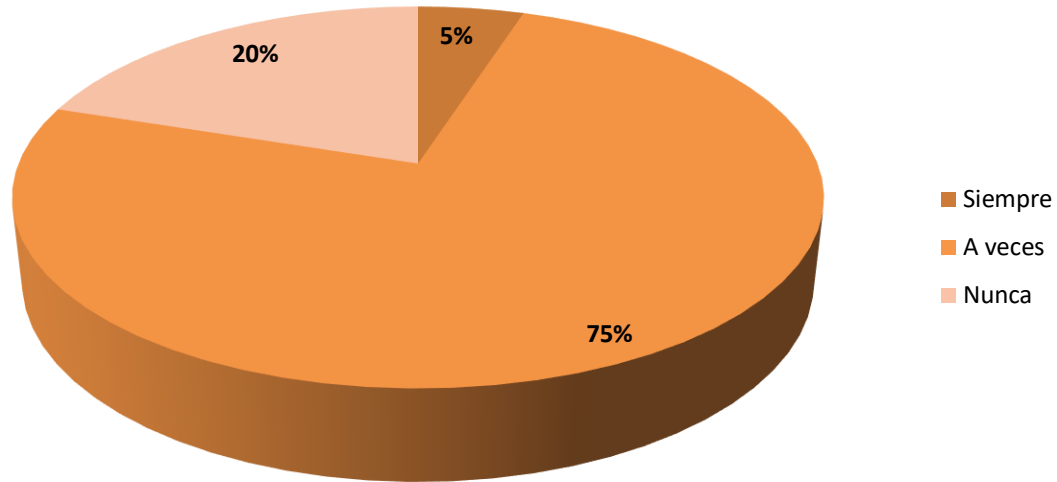
Tal como se observa en el grafico en cuanto a la relación con su superior el 40% de los encuestados indico que posee una buena relación. Un 50% una relación regular. Y solo el 10 % de los empleados indicaron poseer una mala relación con su superior.

Con respecto a la relación con su equipo de trabajo el 65% manifestó que posee una buena relación, mientras que el 30 % posee una relación regular y solo el 5% restante indico mantener una mala relación con sus pares.

El desarrollo de una adecuada comunicación interna permitirá crear un clima favorable de trabajo y establecer los canales de comunicación necesarios para interconectar a todos los integrantes de la organización.



## Importancia de las Opiniones dentro del Ambiente Laboral



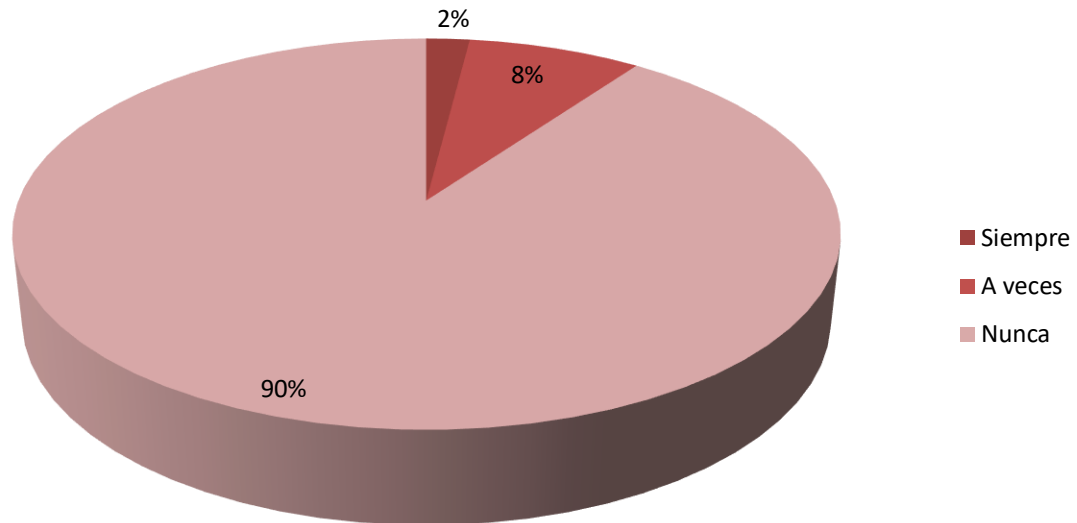
El 75% de los empleados encuestados manifestaron que solo a veces sus opiniones son tenidas en cuenta por parte de sus superiores en su trabajo. El 20% expreso que nunca se les permite brindar opiniones o propuestas de mejora. Y solo el 5% manifestó que en su puesto de trabajo siempre se les permite brindar sus opiniones.

Médiante un análisis informal con los empleados se determina que las decisiones en cuanto a las actividades laborales se encuentran previamente fijadas por un superior jerárquico, muchas veces desconociendo las opiniones y los requerimientos necesarios por parte de los empleados para realizar su labor eficientemente.

Se observa que la toma de decisiones en dicho ámbito, se resuelven en la figura del intendente, y se delegan verticalmente, cada secretaria no es autónoma a la hora de generarlas.

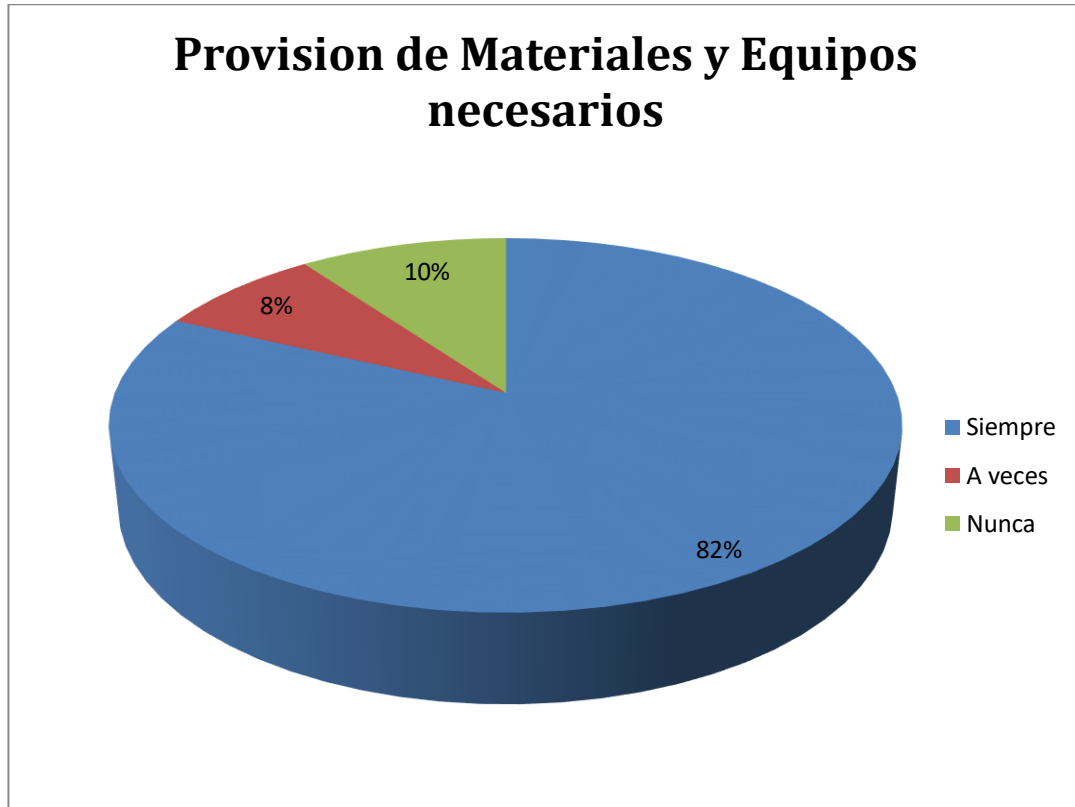


## Reconocimiento por parte de Superiores

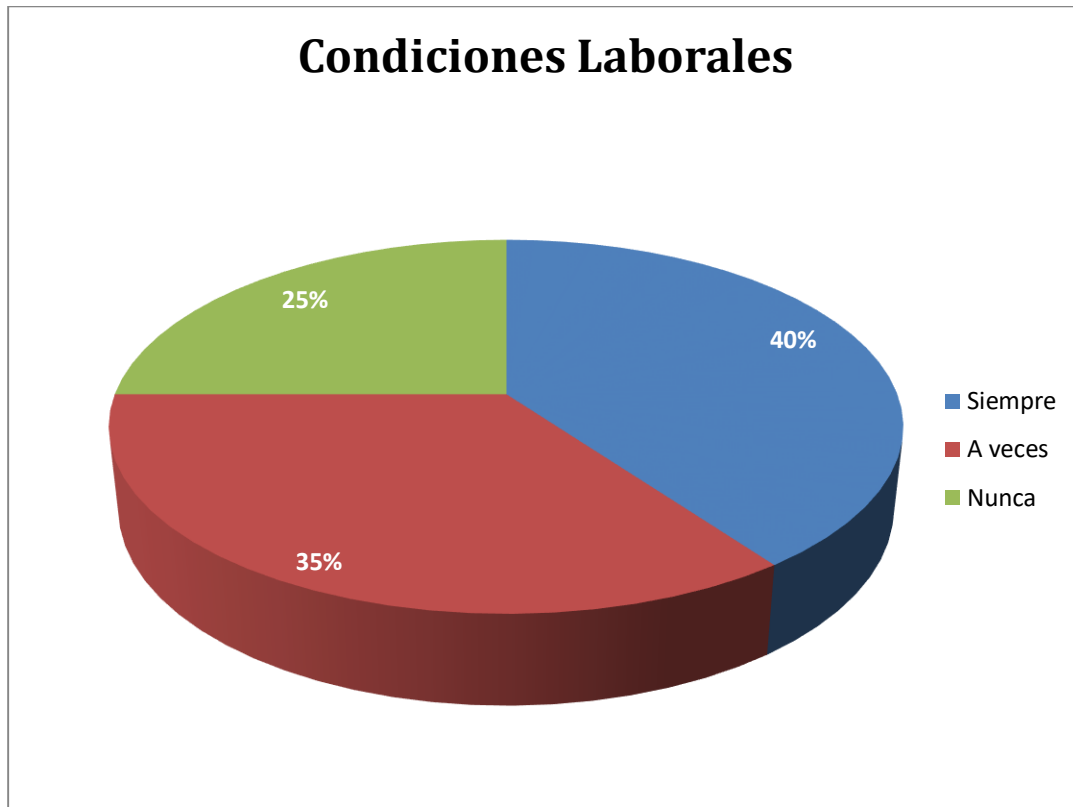


El 90 % de los empleados manifestaron que nunca reciben un reconocimiento o estímulo por su esforzado desempeño laboral, el 8% de los empleados indicó solo veces obtener reconocimiento o felicitaciones ante un óptimo desempeño laboral y solo el 2% percibe que siempre se reconoce su desempeño dentro del Municipio.

El reconocimiento es una herramienta que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y que origina positivos cambios al interior de una organización.



El 82% de los empleados encuestados manifestaron que siempre cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su labor diaria. Mientras que el 10% indicó que no cuentan con los mismos y por último el 8% restante considera que solo a veces se les brinda los materiales necesarios para su labor.

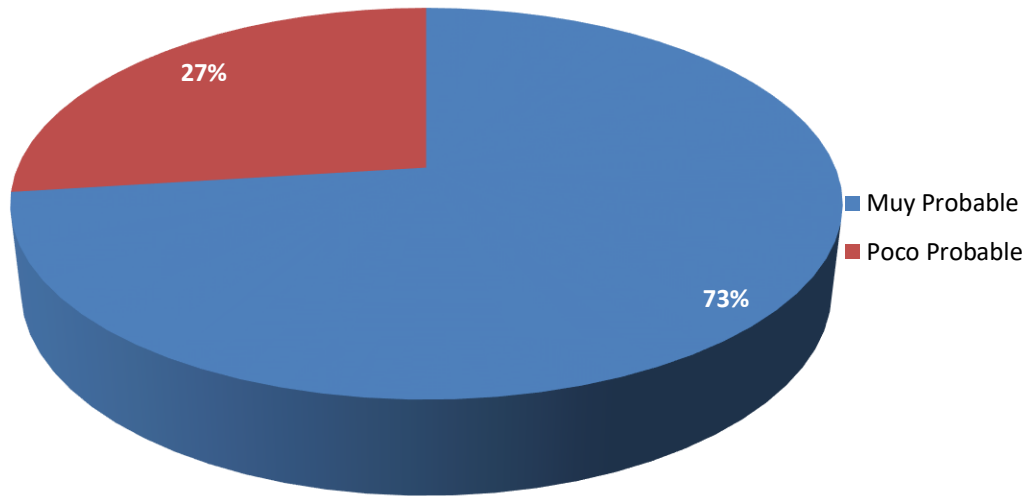


En lo que respecta a las condiciones laborales, el 40% de los encuestados indicaron que la institución siempre brinda las condiciones laborales óptimas para realizar su labor. El 35% indicó que solo a veces y el 25% que nunca se cumplen con las condiciones laborales adecuadas para los trabajadores.

La condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Se refiere a los factores del medio ambiente natural. Ejemplos: iluminación, espacio, ruido, etc.



## Probabilidades de Cambio de Trabajo



En relación a la pregunta si cambiarían de trabajo. El 73% de los empleados encuestados manifestaron que probablemente lo harían, mientras que el 27%, manifestó que son poca las probabilidades de cambiar su empleo actual.

Mediante el dialogo establecido con los colaboradores encuestados al momento de recepción de las encuestas, manifestaron que lo que les impide el poder cambiar de empleo, es el alto índice en desocupación que existe en la Ciudad de General Güemes. A diferencia de aquellos empleados que no cambiarían de empleo, lo atribuyen a su mayoría de edad, lo que les imposibilitaría a conseguir otro puesto laboral. Cabe recordar que el área de Obras y Servicios públicos es el área municipal que contiene a los trabajadores de mayor antigüedad del municipio.



# **CAPITULO V: CONCLUSIONES**



Teniendo en cuenta la información recolectada en el Municipio de la ciudad de General Güemes mediante entrevistas con el jefe de Personal y el encargado del área de Obras y Servicios públicos y encuestas con empleados de dicha área se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El área de Obras y Servicios Públicos del municipio de general Güemes sufre un alto índice de ausentismo según los cálculos realizados por la institución, lo que afecta directamente a la productividad de los empleados y en la cual no se desarrollan estrategias para reducir esta problemática.

Mediante los resultados obtenidos en la investigación, los encuestados manifestaron tener un alto nivel de insatisfacción laboral.

El reconocimiento es una necesidad fundamental en todos los seres humanos y es por eso que, es igual de esencial para la salud de los trabajadores.

Se pudo determinar, que la falta de reconocimiento en el trabajo es uno de los principales problemas que afecta a la satisfacción de los empleados municipales, generando desmotivación, menor productividad, baja autoestima, el estrés de los empleados y como consecuencia mayor ausentismo laboral.

Las perspectivas de crecimiento en la empresa también influyen de manera notoria sobre la satisfacción de los empleados. El municipio no cuenta con planes de desarrollo, ya que no hay planes de carrera en la administración pública y los ascensos solo se dan por antigüedad, disminuyendo esto la motivación de los trabajadores por obtener un crecimiento en la organización.

Una adecuada comunicación interna también es un factor clave a tener en cuenta en la satisfacción laboral, ya que permitirá mejorar el clima laboral y por ende el rendimiento de cada colaborador. La comunicación, debe tener una misma lógica tanto a nivel interno, como externo y se pudo determinar que en el municipio la comunicación institucional interna, no se desarrolla, por tal motivo no tiene



planificación. Solo se desarrollan políticas de comunicación externas (Prensa y Difusión) utilizando los medios de comunicación locales.

En los diálogos establecidos con los colaboradores de dicha área, se observó también una insatisfacción con el tratamiento de los problemas sin objetividad por parte del jefe de área, lo que genera una notable inequidad. Dejando ver la importancia de implementar planes de capacitación específicamente diseñados en los niveles superiores del municipio al momento de asumir los cargos.

Por todo lo expuesto con anterioridad, se concluye que la hipótesis planteada, la que expresaba que “La satisfacción laboral impacta en los niveles de Rotación y Ausentismo de los empleados del municipio de General Güemes” fue corroborada.

#### APORTE PROFESIONAL:

Con todo lo analizado, como primera medida existe una necesidad de poner en marcha el área de Recursos Humanos, para centralizar las cuestiones referentes al personal de la institución municipal, lo cual repercutirá en mejores resultados de gestión, como así también implicaría una nueva forma de organizar las tareas del personal, para que actué más eficazmente en sus tareas.

Favorecer la motivación del personal municipal, a través del reconocimiento y la valoración del esfuerzo mediante la implementación políticas de motivación e incentivos, donde los objetivos sean transmitidos mediante reuniones a todos los trabajadores, con el propósito de involucrarlos, generar mayor compromiso, y esfuerzo en el cumplimiento de las metas de la institución. Los incentivos sugeridos podrían ser: tiempo libre, tarjetas de regalo, órdenes de compra o de consumo.



Por otro lado, brindar al responsable del área herramientas de liderazgo que le permitan dirigir al personal que tiene a su cargo, fomentando el dialogo permanente entre jefe y colaborador, atendiendo ágilmente las inquietudes de los empleados públicos. Lo cual generará también la posibilidad que los empleados puedan expresar sus opiniones, o propuestas de mejoras, sentirse escuchados y valorados por la institución y así obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados.

Todas estas acciones gestionadas de la manera correcta generarían un impacto en los elevados niveles de ausentismo, y en la disminución del deseo de cambiar de empleo por parte de algunos colaboradores y mejorando también la imagen pública del personal municipal, ya que un colaborador satisfecho, muestra un perfil favorable de la institución.



## Cronograma de actividades

Actividades	Febrero - Marzo	Abril - Mayo	Junio - Julio	Agosto - Setiembre	Octubre	Noviembre
Elaboración del diseño	X					
Búsqueda y elaboración conceptual	X	X				
Análisis de datos			X			
Análisis de textos				X		
Interpretaciones Conclusiones y aportes					X	
Entrega tesis						X

## Bibliografía

- AtalayaPisco. Satisfacción Laboral y productividad. Revista de psicología. Septiembre 1999.
- Flores García Rada (1992). El comportamiento Humano en las organizaciones. Lima: universidad del pacifico.
- García Álvarez y Ovejero Bernal. Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España
- Hernández. Quintana y García, n. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista Cubana
- Ospina, e. (2012). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. Revista de Comunicación y Salud.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. En: Comportamiento Organizacional. México: PEARSON, 15a edición.
- Sánchez Trujillo. Magda Gabriela. Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



## Webgrafía

<https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)

<http://prevencionar.com/2017/11/22/motivacion-satisfaccion-laboral/>

<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>

<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>