

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE REDUCEN LA  
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PYMES  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**HECTOR DANIEL PAUTA VILLAMAR**

**Guayaquil – Ecuador**

**2019**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios ante todo por su guía espiritual, así como a mí Esposa Ingrid por su determinación para que continúe mis estudios y a mis Padres Héctor Y Mercedes que siempre serán una inspiración para mí.

*HECTOR PAUTA VILLAMAR*

## **DEDICATORIA**

Dedico este estudio a todos los entusiastas jóvenes o adultos que no desmayan jamás y mantienen latentes sus aspiraciones y anhelos hasta llegar a la meta.

*HECTOR PAUTA VILLAMAR*

**TRIBUNAL DE TITULACIÓN**



---

**PH.D. VÍCTOR HUGO GONZÁLEZ**

**Director del Proyecto**



---

**PH.D. RONALD CAMPOVERDE**

**EVALUADOR**



---

**M.SC. CLAUDIA MÁRQUEZ**

**EVALUADOR**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hector Pauta Villamar', is written over a horizontal line.

---

**HECTOR PAUTA VILLAMAR**

## **INDICE DE GRAFICOS**

Grafico 1: Histograma que indica la edad de los encuestados	34
Grafico 2: Histograma que indica el numero de trabajadores según la empresa.	35
Grafico 3: Factores generales que influyen a quedarse en la misma empresa.	36

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables a estudiar.	30
Tabla 2. Aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.	32
Tabla 3. Matriz de correlación en Stata. Segunda corrida con (7) variables.	37
Tabla 4. Media y Desviación estándar en stata de las (7) variables seleccionadas	37
Tabla 5. Análisis de los factores en Stata.	39
Tabla 6. Análisis de Kaiser-Mayer en Stata	39
Tabla 7. Análisis de Cronbach en Stata.	40
Tabla 8. Análisis de regresión logística en Stata.	42
Tabla 9. Análisis de confiabilidad del modelo de regresión logística en Stata	43
Tabla 10. Probabilidad al 32,85% de acuerdo al modelo de regresión logística en Stata.	45
Tabla 11. Probabilidad al 69,14% de acuerdo al modelo de regresión logística en Stata.	47
Tabla 12. Corrida de la regresión variable por variable y observación de la t. en Stata.	49
Tabla 13. Corrida de la regresión variable por variable con dos variables t-alto en Stata.	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

alime1	ofrecer aliment
alime2	habilitada area
alime3	calidad alimentos
alime4	variedad platillos
alime5	controlar mis gastos
amb1	reuniones sociales
amb2	muebles y confort
amb3	ambiente agradable
amb4	organiz eventos
amb5	eventos deportivos
rec1	feedback de mis jefes
rec2	reconocimiento de mi jefe
rec3	evaluacion desemp correcta
rec4	recibir coaching
rec5	mis opiniones cuentan
poli1	pago acorde
poli2	salarios x antiguedad
poli3	salarios segun mdo
poli4	bono x metas
poli5	rrhh define salarios
cama1	hacer amigos
cama2	fiestas
cama3	tener mejor amigo
cama4	mas amistades mas productividad
cama5	compartir experiencias
cama6	conexiones y carrera
moti1	creditos a empleados
moti2	creces si te quedas
moti3	apoyar estudios y te quedas
moti4	tener retos dificiles
moti5	aprender cada dia mas
atrac1	jefes simpaticos
atrac2	compañeros agradables
atrac3	vestir elegante
atrac4	mayor unidad mejores proyectos
atrac5	ser lider en contribuciones
div1	retos desafiantes
div2	un area de videojuegos
div3	competencias karting etc



## LISTA DE ABREVIATURAS

div4	diversion menos conflictos
div5	proyectos con diversion incluida
fac1	iess
fac2	alimentacion
fac3	comedor
fac4	seguro medico
fac5	tarjeta comi
fac6	bonos x desempeño
fac7	remuneracion x años
fac8	buen trato jefes
fac9	camaraderia
fac10	trabajo divertido
fac11	compañeros extrovertidos
tiempoqued	tiempo que te quedas trabajando
percance	tuviste un evento para salir
tippercance	que tipo de evento tuviste
beneficioadd	que otros beneficios deseas
edadgrup	rango de edad
numtrabajadores	numero de trabajadores en tu empresa
añostrabajado	años que llevas trabajando
ylog	variable binaria 1,0.

## INDICE

### ANTECEDENTES

#### CAPITULO 1. MARCO TEORICO 8

1.1	MOTIVACION .....	8
1.1.1	MOTIVADORES INTRINSECOS.....	12
a)	AUTONOMIAS.....	12
b)	COMPETENCIA:.....	12
c)	LA RELACION:.....	13
d)	LA NOVEDAD:.....	14
e)	EL APRENDIZAJE:.....	14
f)	LA TRASCENDENCIA:.....	14
1.2	LA ACTITUD EN EL TRABAJO.....	17
1.3	EL AMBIENTE o CLIMA LABORAL .....	19
1.4	EL JUEGO o DIVERSION .....	20
1.5	EL COMPROMISO .....	21
1.6	EL CÓDIGO DE TRABAJO Y LOS BENEFICIOS QUE BUSCAN COMPROMETER AL PERSONAL.....	22
1.7	LA ROTACION DEL PERSONAL .....	23
1.7.1	CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS PYMES. ....	24
1.7.2	DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL .....	25
1.7.3	CASOS DE ÉXITO EN GUAYAQUIL Y EL MUNDO DE UNA EMPRESA CON BAJA ROTACIÓN DEL PERSONAL.	
	26	

#### CAPITULO 2. APLICACION METODOLOGICA Y RESULTADOS 28

2.1	MARCO METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.1.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	31
2.1.2	FUENTES DE DATOS .....	32
2.1.3	TIPO DE INSTRUMENTO.....	32
2.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	34
2.2.1	Edad actual del entrevistado.....	34
2.2.2	Número de trabajadores por empresa de trabajador encuestado.....	34
2.2.3	Factores que influyen para quedarse más tiempo en escala de 1 al 11 por nivel de importancia.....	35
2.2.4	CORRELACIÓN MÚLTIPLE .....	36
	MATRIZ DE CORRELACION .....	36
2.2.5	ANÁLISIS FACTORIAL.....	38
	Test de Cronbach.....	40
2.2.6	ANÁLISIS DE REGRESIÓN LOGÍSTICA. ....	40
2.2.7	ANÁLISIS DE REGRESION PASO A PASO .....	48

#### CONCLUSIONES 5250

#### RECOMENDACIONES

#### REFERENCIAS

#### ANEXOS

## ANTECEDENTES

En la actualidad, son cada vez más las dificultades para conseguir personal en una empresa, los trabajadores son más exigentes y demandan mayores concesiones, y la retención del personal aún es más complicada. Y esto no ha sido bien concientizado en los empresarios o las Gerencias de Recursos Humanos.

El personal reciente contratado no se vincula a la empresa de manera muy comprometida, permanecen poco motivados, y cada vez un importante número de personas se desvinculan cada año sin llegar al horizonte de los 2 años trabajando. No tienen planes de quedarse mayor tiempo, y si encuentran mejores oportunidades y beneficios en otro lado simplemente se cambian de organización.

La idea generalizada por parte de la alta gerencia desde hace mucho tiempo, que solo el incremento salarial asegura el compromiso a largo plazo del trabajador en la empresa, y ofrecer acciones o paquetes de incentivos poco o nada hacen para retener al personal y aumentar su satisfacción laboral.

(Porter y Steers, (1973)), citado en (Nuria, 1991) luego de revisar más de 70 estudios, encontraron muchos soportes para validar que la satisfacción en el trabajo de un individuo influía en su deseo de pertenecer y que respondía a cuantas expectativas habían sido colmadas en su trabajo. Y que los factores que tenían impacto en sus expectativas eran diversos, tales como políticas salariales, estilos de supervisión, relación entre compañeros, requisitos para el puesto, entre otros.

Reemplazar eficientemente a un trabajador saliente no es fácil, y tiene un costo relevante para las organizaciones, y esto no puede pasarse por alto, ya que afecta sus utilidades de manera onerosa.

El presente trabajo buscara identificar los factores motivacionales o incentivos que influyen para que el trabajador pueda permanecer el mayor tiempo posible en la empresa y que esta tenga menos rotación de personal. Y encontrar un modelo para predecir con que factores el funcionario se quedaría más tiempo trabajando en esta.

Se abordará desde la perspectiva de la investigación aquellos factores que permitan que un trabajador de una empresa PYME de Guayaquil se quede más tiempo trabajando, en lugar de proyectarse con nuevas oportunidades externas existentes en el mercado laboral. Así como entender si los incentivos salariales son retenedores o no. En un mundo empresarial en donde las PYMES de excelencia buscan asegurar la satisfacción laboral y el compromiso del trabajador maximizando utilidades y creciendo en productividad.

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

Los incentivos que forman parte de un plan de compensación salarial para atraer y retener a los mejores funcionarios en una empresa, han sido objeto de estudio por varios análisis desde Maslow, factores como 1) la motivación, 2) la actitud del personal y 3) el ambiente laboral 4) El juego o diversión 5) el código de trabajo 6) el compromiso 7) la rotación del personal ; son temas entre otros de mucha consideración por parte de todo Gerente de Recursos Humanos a la hora de seleccionar personal, mejorar el clima laboral o crear incentivos para mejorar la productividad de las empresas. Conocer que factores o incentivos son los que mejor le funcionan a las PYMES de Guayaquil permitirá conocer un poco más acerca de lo que hoy está haciendo bien las empresas para que los funcionarios se queden el mayor tiempo posible.

### ***1.1 MOTIVACIÓN***

Desde hace sesenta y seis años se ha estudiado diferentes teorías que explican los orígenes de la motivación o que tratan de predecir la fórmula para mantener motivados a los trabajadores de una compañía. Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, uno de los principales exponentes de la psicología humanista, manifestaba en los años 50 que las personas tenían necesidades fisiológicas como alimentarse, tener un empleo o recibir constante afecto, y luego de estar estas satisfechas los seres humanos podían pensar en el éxito, la creatividad o la moralidad. Eran las necesidades biológicas las que empujaban a los seres humanos a buscar una insaciable materialización de metas y que los mantenía en esa línea motivados. Con el pasar de los años esta teoría perdió fuerza mientras aparecían otras como la de Frederick Herzberg en los años 70 que decía que habían factores higiénicos como el salario, el ambiente de trabajo (Herzberg, 1987) o la supervisión que de estar bien manejados en la organización las personas están cada vez más satisfechas o se prevenía la insatisfacción laboral, pero hacer que alguien haga algo, eso se atribuía a los factores motivacionales que Frederick clasificaba como el reconocimiento, la promoción o la independencia laboral, entre otros, se podía tener gente satisfecha pero no necesariamente motivada a hacer lo que la organización espera de ellos. Finalmente, si los cargos solo

estaban diseñados para responder con eficiencia y control del gasto pero no ofrecían reto y oportunidad de crecimiento personal la motivación estaba en riesgo.

Siguieron apareciendo teóricos con investigaciones acerca de qué motiva a las personas en los años 80 como Edward Deci y Richard Ryan conocidos por sus teorías de la motivación intrínseca (Deci Edward, 1971) además de Ryan y la motivación extrínseca y creadores de la teoría de la autodeterminación que predice el comportamiento, y aplicado en diferentes campos como la educación, la salud y las empresas. La teoría identifica tres innatas necesidades como son competencia o control de resultados, vínculos o necesidad de interactuar con los demás y autonomía para dirigir sus propias vidas, y diferentes tipos de motivación, la intrínseca que busca oportunidades y retos y la extrínseca que busca reconocimiento o bonos que permiten a las personas demostrar su habilidad y capacidad de trabajar con autonomía.

Y finalmente en el 2012, aparece Daniel Pink, publicando sus primeros libros que revelan que hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen acerca de la forma en que motivan a sus empleados. Él se fijó en una serie de experimentos que determinaron que cuando las destrezas mentales son exigidas al máximo, cualquier recompensa muy alta jugaba en contra. Fue en la London School en donde luego de estudiar diferentes planes de incentivos corporativos, investigadores determinaron que los incentivos financieros pueden generar un impacto negativo en el desempeño general de los trabajadores, que en economías emergentes como la India, incentivos económicos como los utilizados en países de primer mundo, funcionan mucho mejor y tienen más impacto en la productividad, entonces no funciona la misma receta para todo el mundo.

Para Daniel la autonomía, el deseo de ser mejores cada día, y la necesidad de servir para un propósito mayor, deben estar incorporados en todo programa corporativo si queremos verdadero compromiso, la iniciativa personal siempre funcionara mejor. Si en las empresas se encuentran inhibidores de estos tres elementos, como relaciones toxicas así como obstáculos a los proyectos o iniciativas personales entonces afectara a lo que la motivación si es, hacer lo que de verdad le importa y lo que de verdad quieren los trabajadores.

La motivación interna es lo que realmente funciona, y los conceptos relacionados con el palo y la zanahoria aplican para tareas muy rudimentarias. Si las empresas quieren mayores aportes en un puesto de trabajo, que involucre al hemisferio derecho, no podemos utilizar ancladores como los incentivos económicos, claro está si no hay la correcta paga y a tiempo por el trabajo realizado tampoco podemos esperar nada, para esto lo que si funciona en las empresas es la maximización del propósito, aquella misión o visión que hace atractivo estar aquí, pesa en los últimos años mucho más que los anteriores maximizadores del beneficio. Harlow y Deci realizaron pruebas experimentales con monos y estudiantes respectivamente, para determinar si los incentivos económicos o motivaciones extrínsecas funcionaban realmente dentro de la psicología humana, la respuesta fue “por un tiempo”. Son estímulos de corto plazo, que a largo plazo reducen la motivación de la persona para seguir al mismo nivel de desempeño en el trabajo.

Estos investigadores se enemistaron con muchos colegas y fueron despedidos de escuelas de negocio, por afirmar que los incentivos económicos son contraproducentes y que a largo plazo son generadores de problemas, y Daniel Pink muestra su asombro en su libro llamado “La sorprendente verdad sobre que nos motiva” cuando todavía hay escuelas de negocios que hablan sobre esquemas de pagos por resultados y gratificaciones temporales por metas conseguidas.

En ese mismo contexto, se hace referencia a lo que sucedió con Encarta de Microsoft y la aparición de Wikipedia en los últimos años, una aplicación desarrollada por personas remuneradas y otra aplicación dirigida por voluntarios de todo el mundo con software de código abierto y que lo hacían por el simple placer de demostrar su creatividad y afinar sus destrezas. Y este último es el impulso más fuerte y preciso que existe para sostener la motivación y que está acompañado de motivos también intrínsecos como la diversión por hacerlo y el aporte a la comunidad en general.

Un ejemplo más en Latinoamérica, en Abril del 2016 en el campo del futbol un equipo, el Independiente del Valle de Ecuador en plena competencia de la Copa Libertadores, decide donar toda la taquilla del partido de local con River Plate de

Argentina a los damnificados del terremoto de Ecuador, los aficionados que no son hinchas del club, llenaron el estadio por el simple placer de realizar un aporte a la comunidad de desplazados por esta catástrofe.

Pero también fue un motivador intrínseco para los jugadores todos en su mayoría jóvenes, y que además portaban camisetas que decían “FUERZA ECUADOR”, porque realizaron muy buenas presentaciones que le permitieron clasificar por primera vez en su historia a los cuartos de final de esa competición.

Finalmente los resultados de esta motivación le representaron económicamente al Club millones de dólares y lo llevaron por primera vez a la final de la Copa Libertadores. Continuaron haciendo lo mismo durante las siguientes fases clasificatorias, y en ese año se convirtieron en los Vice Campeones de América. Un ejemplo más de que es dando como se recibe, y que las motivaciones intrínsecas son más poderosas en la mayoría de veces.

Mencionamos además, un experimento simple en varios países acerca de cómo repartir riqueza, si se aceptaba la oferta ambos se quedaban con dinero, pero si no aceptaba alguna de las partes nadie salía algo más rico, se hicieron repartos de 10 dólares de la siguiente forma (6/4) (5/5) y (8/2) en las dos primeras reparticiones ambas partes aceptaban, pero en la última repartición no acepto la parte que recibía el dinero más bajo, aun cuando esos 2 dólares lo harían a él un poco más rico. Lo que impera en un ser humano es la irritación o el deseo de lo justo, y no lo racional. Hay notables estudios del comportamiento que indican que el ser humano es bastante irracional y no lo que se creía hasta hace algunos años.

Otro ejemplo de este despertar irracional, se ve reflejado cuando se abandonan trabajos más lucrativos por otros menos remunerados, o aceptamos empleadores poco cumplidores en sus pagos mientras no tengan control sobre tu hora de entrada. Así como la creación de empresas sociales que priorizan el retorno social sobre el económico, el nacimiento de las corporaciones B en los Estados Unidos.

### 1.1.1 MOTIVADORES INTRÍNSECOS

Existen varios motivadores intrínsecos como a) la autonomía, b) la competencia, c) la relación, d) la novedad, e) el aprendizaje o crecimiento y f) la trascendencia. (David Fischman, 2014) Revisemos rápidamente cada uno de ellos.

- a) **AUTONOMÍA:** Edward Deci dijo: “nos sentimos autónomos cuando percibimos que nosotros somos el origen o la fuente de nuestras propias conductas”. Deci junto con otros colegas como Connell and Ryan (1989) estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en los trabajadores en las empresas, y se encontraron que los jefes que la promovían siempre, tenían empleados más satisfechos en sus trabajos y se sentían menos presionados y controlados. Peor en aquellas empresas en donde no era cultura promoverla, la satisfacción laboral caía abruptamente, sin embargo a través de talleres se logró cambios importantes con los jefes y con impacto en la satisfacción laboral de sus colaboradores.

En otro estudio realizado por Nelson (1997) encontró que el 76% de los empleados estarían dispuestos a cambiar de carrera profesional o de trabajo si a este se les ofreciera más autonomía y flexibilidad para realizar sus labores aun cuando esto represente la caída del 66% de su sueldo o remuneración total.

Una manera coherente de fomentar la autonomía es tener a cargo personas con las competencias, para poder decidir solos, sin embargo lo que sucede en la mayoría de organizaciones es que aún se pide que consulten a los gerentes o jefes para cosas de poca importancia estratégica. Un formato en donde el colaborador incorpore sus actividades además de su nivel de competencia en cada actividad, permitirá evaluar por su jefe si es necesaria o no decisiones por parte de jefatura y así revisar que tanta autonomía incorporamos en nuestra organización, pero cuidado en ofrecerla a colaboradores recién egresados o sin nada de experiencia.

- b) **COMPETENCIA:** Cuando nos solicitan un trabajo que está muy alejado de nuestro talento podemos notar claramente las competencias de nuestros colaboradores, si



este trabajo produce ansiedad o ellos manifiestan que odian su trabajo, entonces los retos son demasiado grandes, pero también si los retos son demasiado pequeños podemos entrar a una zona de aburrimiento y podemos desaprovechar capacidad y talento en la organización. Todos buscamos un reto que este a nuestra altura para poder satisfacer nuestra necesidad de sentirnos útiles o efectivos, pero que es lo que causa que la mayoría de nuestros trabajadores se encuentren ansiosos, aburridos o extenuados. La falta de radar del jefe o superior, la poca capacidad de coaching o liderazgo para visualizar los talentos que este tiene y como ubican a las personas en los retos de trabajo más efectivos, podemos citar un número importante de competencias, como la toma de riesgos, proactividad, armonizador, detallistas, serviciales, buenos escuchando o estableciendo relaciones interpersonales, como también conectando personas con otras. Es importante para todos hacer una lista de talentos o competencias y definir un plan de trabajo para cada uno, con roles y tiempos finales, de tal manera que solo el trabajo constante nos permita ir puliéndolos o desarrollándolos día a día.

- c) **LA RELACIÓN:** Hablar de relación es tomar en cuenta la psicología del afecto, el ser humano tiene la necesidad innata de sentir afecto desde que nace, así lo vemos en él bebe cuando se postra ante la madre y luego de adultos cuando nos encontramos con oportunidades para amar a nuestros padres, a nuestra pareja afectiva o a nuestros hijos y demás familiares y amigos. En un estudio realizado por (Kasser y Ryan. 1996) demostró que las personas que dan poca atención a su vida social tienen menos salud mental y física que aquellos que si les dan, y que existe una importante diferencia entre motivadores extrínsecos como el dinero, el reconocimiento social y la imagen personal, que para recibir gratificación deben pasar por un evaluador externo, mientras que aquellos motivadores intrínsecos como relaciones con los demás, salud en general, crecimiento personal o desarrollo personal, ayuda a la comunidad, estos motivadores son inherentes al individuo y no necesitan de un evaluador externo. Los motivadores fueron correlacionados con estados de salud como ansiedad, depresión o grado de narcisismo en 100 personas del estado de new york y demostró que mientras había mayores motivadores extrínsecos como los mencionados, había menos salud y bienestar en las personas.

Un indicador que levanta la hipótesis de porque se quedan en un trabajo aun cuando los trabajadores no estén bien pagados. El solo hecho de tener un círculo de amigos cercanos nos ofrece una salida posible a cualquier situación de estrés y nos brinda una sensación de seguridad.

- d) **LA NOVEDAD:** A las personas las motivamos cada vez que le proponemos una oportunidad de ascender, no siempre será esto de forma vertical, pero podemos hacerlo de forma horizontal, con diferentes puestos que les permitan adquirir nuevos conocimientos o habilidades.

La aerolínea Lan ahora Latam, hace algún tiempo organizaba viajes promocionados con otras aerolíneas que eran pagados para los empleados del área de experiencia de viaje, de tal manera que luego puedan realizar un benchmarking del servicio en cabina e intentar mejorarlo en la aerolínea. También organizaba un campeonato de futbol mundial entre funcionarios de diferentes países una vez al año y corría con todos los gastos que esto generaba.

- e) **EL APRENDIZAJE:** Cuando un funcionario tiene la oportunidad de aprender nuevas habilidades, existe el 66% de probabilidades que se quede más tiempo en la empresa según Hay Group, podemos asignar proyectos nuevos y desafiantes, la organización de eventos, recuperar a un cliente insatisfecho, realizar un discurso importante, o formar un equipo que solucione algún problema particular de la empresa. Una empresa de supermercados, ha desarrollado una escuela de capacitación interna en donde busca rotar a sus empleados en todos los puestos de caja, logística o merchandising, de tal manera que aprendiendo los procesos, ellos se preparan para ascender a Gerente de almacén, esto trae interés, novedad, deseos de quedarse y mayor aprendizaje para todos.
- f) **LA TRASCENDENCIA:** Viktor Frankl fue un psiquiatra judío que dedico su vida al estudio de la trascendencia, (V. Frankl, 1991) fue el fundador de la logoterapia y escritor del libro el hombre en busca de sentido, logoterapia viene de una palabra

griega logos que equivale a sentido, significado, propósito, y psicoterapia que es la búsqueda de esa existencia de sentido a tu vida. Para Viktor era importante tener un sentido a la vida, para no caer en un vacío existencial, acompañado de aburrimiento, depresión, apatía, entre otros sentimiento negativos.

Muchas veces ocultamos esta necesidad interior de tener un sentido para con nuestras vidas, llenándonos de objetivos, metas, trabajo o actividades sociales, pero siempre llegaremos a encontrarnos de nuevo con esa necesidad de trascender, defender nuestro legado en la vida, la podemos ver cuando visitamos nuestros padres o abuelos, y vemos como la vida realmente es corta y reflexionamos sobre lo que estamos haciendo ahora para el bien de alguien más, tus hijos por ejemplo.

Muchos empresarios ofrecen como parte de su riqueza donativos a través de fundaciones, muchos pueden pensar que es posible hacerlo porque tienen mucho dinero, pero esto no es así siempre, hay otras personas que tienen mayores cantidades de dinero y solo siguen sus metas egoístas ellos no buscan trascender quieren más cosas materiales. La transcendencia tiene que ver con la comprensión de que todo en la vida no se trata de uno mismo, es pensando en las necesidades de los demás, cuando uno realmente le encuentra sentido a su vida, todo esto luego hace eco, y el universo nos devuelve en cantidades mayores. Un ejemplo claro de crisis existencial es el que cita Viktor “Un diplomático del gobierno de EEUU, pide una cita para continuar un tratamiento psicoanalítico, -lo cual se le pregunto por qué- y lo que contesto fue que se sentía insatisfecho con su profesión y que le costaba cumplir con la política exterior de Estados Unidos y seguir las órdenes del gobierno. Su analista anterior le había dicho que tenía que reconciliarse con su padre, y que el aborrecimiento que sentía para con la patria americana y el gobierno o las autoridades no era más que el mismo sentimiento que inconscientemente abrigaba con su padre. Él no tenía razones para no abandonar el puesto, así que lo dejo y lo cambio por un trabajo que ahora lo hace muy feliz. El con el tiempo entendió la relación que existía con la crisis de autoridad y con su padre. Un breve ejemplo de lo que sucede en muchos países de Latinoamérica con sus principales autoridades que no respetan el orden constitucional porque simplemente no vienen de hogares bien formados de padres con excelentes modelos de liderazgo y

corrección. Finalmente, Viktor, concluye en su libro que este tipo de sufrimientos no son más que un problema de angustia espiritual y no de una enfermedad mental, muchas veces necesario para lograr la conquista del sentido en la vida.

Daniel Pink (Pink, 2010) en su libro revela que los trabajos algorítmicos funcionan por cierto tiempo con el método de motivación del palo y la zanahoria, pero para los trabajos donde se requiere la creatividad o la empatía, este tipo de motivaciones son contraproducentes. Como decía una investigadora muy famosa Teresa Amabile, de la Universidad de Harvard “La motivación intrínseca conduce a la creatividad, todo lo que el mundo no creía necesario tener, pero lo tiene viene de ello”. Cuando la tarea se vuelve muy interesante, cualquier otra motivación extrínseca realmente lo que puede hacer es estropearla.

Wikipedia sigue siendo un ejemplo válido para demostrar esta teoría, nadie dirige a los wikipedios, ellos están auto gestionados, no existe un jefe o líder detrás de esto, especialmente porque el trabajo no es rutinario y tampoco aburrido. Hoy las frases más escuchadas en las entrevistas en los EEUU, es “si necesitas que te motive probablemente no quiera contratarte.”

También es importante comprender hasta aquí, que las compensaciones de base no se han ido, realmente la gente debe recibir una paga por su trabajo, para que luego pueda concentrarse en una motivación extrínseca temporal o motivación intrínseca duradera sin tener que experimentar la ansiedad de no contar con el pago estipulado, pero después de esto la motivación puede convertir una actividad de ocio en un trabajo inspirador, o una tarea interesante en realmente una carga y esa afectación en la motivación intrínseca del trabajador puede modificar el comportamiento en línea recta y en picada. Estamos finalmente ante una nueva ola de pensamiento sobre las motivaciones humanas, que asocian el comportamiento del individuo y su manera de responder al apremio o ansiedad que produce conseguir el éxito o el dinero. Aquellos motivados intrínsecamente y con mejor control de la ansiedad logran más a largo plazo que aquellos que no tienen desarrollado ese dominio, trabajando por ejemplo en la “fluidez” de las cosas y muchos de los que no lo logran, ya se los comienza a relacionar con enfermedades cardíacas tempranas.

## **1.2 LA ACTITUD EN EL TRABAJO**

Hay tres elementos que influyen a la hora de contratar al personal de cualquier empresa, y se revisan en todo proceso de selección, la actitud, las competencias y la experiencia. Muchos de los candidatos en procesos de selección que realizamos cuentan con la experiencia o las habilidades y competencias requeridas para el puesto, pero su actitud no, y esta última comienza a ser notoria mientras continúa la entrevista o durante los primeros meses de prueba.

Repasemos una definición de actitud de Sherif y Sherif, (1965) que dice que “son las posiciones que la persona adopta y aprueba respecto a objetos, asunto controvertidos, personas, grupos o instituciones”

Muchos facilitadores expertos en el tema de la actitud, han notado en sus capacitaciones con el personal a empoderar de las empresas, que estas posiciones son reales, y responden a una disociación entre los deseos de los jefes inmediatos y lo que el trabajador quiere en ese momento para con su puesto de trabajo.

Partiendo desde las entrevistas, se escucha frecuentemente decir que las actividades o funciones que se les esta asignando responden a otro puesto de trabajo y no para lo que se le contrato. Otros comentarios obedecen al desacuerdo entre el proyecto original de la empresa acerca de cómo este realmente debería ser puesto en marcha, considerando la experiencia de los trabajadores, porque las partes no conversaron primero y además porque el estilo de liderazgo predominante en las organizaciones ecuatorianas es el autoritario, menos el participativo.

Revisemos con un ejemplo lo que manifiesta Sherif en su definición, con un caso de Ecuador en donde existen empresas de reciclaje de acero, que por medio de un grupo de trabajadores todos los días manipula desechos metálicos pesados, utilizando equipos de protección, grúas, plataformas, montacargas, y equipo pesado en general. Una de estas empresas contrata los servicios de un coach para identificar las causas del bajo rendimiento y falta de trabajo en equipo de sus colaboradores, el gerente quería despedir a todos, pero

antes de eso lo quería revisar con el coach. Este Coach es una persona entrenada en herramientas de cambio sistémico para llevar de la mano a las personas de una situación actual a una futura y mejor. En esta empresa el trabajo en equipo es determinante para manejar un número determinado de toneladas al día, si el equipo funciona sinérgicamente el procesamiento es bastante remunerado para la empresa, si uno del equipo no rinde al máximo bajan las toneladas de procesamiento y la empresa ese día pierde dinero. En ese tiempo todos habían bajado su rendimiento en casi el 70% de su capacidad y su gerente no entendía porque. Es verdad que la actitud depende mucho de cada uno de nosotros, pero también es influenciada por decisiones a veces no tan acertadas por parte de la gerencia general, decimos entonces que hay maneras de fortalecer la actitud de los trabajadores creando espacios colaborativos, pero no podemos dársela. Y esta empresa tenía un proyecto, comprar maquinaria de avanzada para mejorar la productividad era su único plan de inversión del año y este proyecto no contaba con el respaldo absoluto de sus colaboradores, que decidieron no continuar rindiendo al máximo.

Luego de la intervención del coach, que haciendo uso de la herramienta de la escucha activa se identificó lo siguiente, ellos podían mantener la sinergia y las tasas de productividad muy altas siempre, no necesitaban de maquinaria de avanzada, -lo cual para la empresa iba a convertirse en un costo innecesario- lo que ellos imaginaron siempre de haber nuevas inversiones era poder contar con una mesa o área aislada donde puedan servirse su almuerzo en condiciones decentes, y no como ahora lo estaban haciendo desde el suelo.

La actitud de continuar rindiendo al máximo nivel, siempre será un decisión personal, pero también las decisiones pueden ser influenciadas por motivaciones o desmotivaciones extrínsecas, que pueden modificarse si solo aprendiéramos a escuchar un poco más a nuestros colaboradores, y al parecer las empresas que hacen de los proyectos participes a todos su colaboradores son capaces de mantener y fortalecer la actitud del personas, la posición correcta pero el proyecto correcto que de otra manera no prosperaría. Finalmente, esta empresa realizó una inversión menor para habilitar un área de lunch, a diferencia de lo que hubiere gastado por la maquinaria, y logro mantener sus niveles de procesamiento regularmente altos. Un ejemplo de como la correcta actitud de la mano de un correcto liderazgo representan utilidades a la empresa.

En los procesos de selección es bastante valorada la actitud, todos los empresarios quieren gente polivalente, el que primero empuje el gran árbol, sin importar que este se mueva con la fuerza de 20, la predisposición para aprender y cubrir posiciones diferentes es muy considerada, seguida de la innovación esa capacidad para continuarse superando, sea por medio de estudios o aprendiendo nuevas cosas, el optimismo aun cuando existan situaciones difíciles, y la iniciativa para siempre proponer nuevos proyectos todo esto tiene mucho que ver con la actitud, y no la experiencia o cuantas habilidades se aprenda. La actitud es la llave para abrir las puertas que nos han de llevar hacia una mejor posición, un mejor grado de bienestar, mayor salud, mayor dinero mayor poder personal.

### ***1.3 EL AMBIENTE o CLIMA LABORAL***

Amos Rapoport, es uno de los fundadores de los estudios sobre como el ambiente influye el comportamiento humano (Rapoport,2003) ha sido un profesor distinguido en arquitectura y planeación urbana, y en sus libros afirma que el medio ambiente está compuesto por una serie de relaciones entre los elementos que los forman, incluido sus habitantes y toda esta estructura estimula las relaciones, para llegar a comprender esta relación entre el ser humano y su entorno, Rapoport determina que existen tres aspectos básicos a considerar:

Primero, las características de los seres humanos, que como individuos o como grupos, influyen en el entorno. Segundo, la manera e intensidad con que el medio ambiente físico afecta al hombre, tanto a su salud como a su comportamiento, que efectos producidos por el entorno crean un vínculo con los hombres. Tercero, la influencia del medio sobre el ser humano, Rapoport plantea que básicamente, el medio es capaz de influir sobre las personas; y que esto se debe a varias actitudes:

- a) La actitud determinista que dice que el ambiente físico determina el comportamiento humano.
- b) La actitud posibilista que propone que el medio físico contiene limitaciones y ofrece alternativas que, a partir de ellas, las personas eligen

- c) La actitud probabilista que define que el medio no determina por completo la elección, pero que sí otorga posibilidades para elegir donde algunas actuaciones o elecciones son más probables que otras dado un medio ambiente específico.

Generalmente se acepta que el medio no determina o genera comportamientos, acciones, pensamientos o sentimientos humanos; pero si puede inhibir ciertos estados de ánimo, procesos cognitivos, tipos de comportamientos, entre otros. Por ejemplo, los gobiernos de estados controladores, a través de ciertas acciones como regulaciones o cambios en ciertas leyes pueden afectar el interés o el entusiasmo de los ciudadanos por emprender ideas nuevas o cambios en la sociedad. También se considera que los entornos inhibidores harán algunos comportamientos más difíciles, sin llegar nunca a imposibilitarlos por completo, pero que es más fácil impedir un comportamiento que generarlo. Además, se afirma que los efectos inhibidores de los ambientes pueden llegar a niveles realmente críticos cuando se trata de personas de ciertas condiciones (niños, enfermos, personas con discapacidades, etc.). En estos casos, se produce una disminución de competencia o de docilidad al medio ambiente, ya sea esta física, mental o cultural. Las personas parecen poseer una propiedad en común: una capacidad reducida para adaptarse a altos niveles de “excitación” (stress), por lo que una estimulación (stress) adicional causada por nuevos medios ambientes inhibidores puede tener un impacto muy alto en la actitud general de las personas y su comportamiento. Finalmente, Rapaport demuestra que el ser humano puede ser fácilmente influenciado bajo ciertas características físicas o mentales y el entorno juega un factor fundamental en la vida de algunos individuos.

#### ***1.4 EL JUEGO o DIVERSIÓN***

El juego es parte de las organizaciones en donde la media de edad se acerca a los 30 años los millenians o la generación actual de jóvenes están muy relacionados con los juegos y las organizaciones están comenzando a incorporarlo como parte de su estrategia de generación de compromiso (Byron Reeves, 2009) Muchos video juegos enseñan conceptos de estrategia, investigación o inclusive liderazgo y toma de decisiones, y utilizar esta herramienta como parte de procesos de selección es muy buena. Así mismo en ambientes de trabajo en donde existe elevado ausentismo, estrés, rotación y en donde



decrece la calidad del trabajo, los juegos tienen mucho que ofrecer para revertir este proceso con el personal.

Fiona Sands (2013) en su tesis sobre el juego y como toda la arquitectura detrás puede ser incorporada en la estrategia de Recursos Humanos para incrementar el compromiso hace revelaciones importantes, existen variables que están relacionadas con este proceso de aceleramiento del compromiso, y entre estas tenemos a la motivación intrínseca, el tipo de desafío y lo entretenido que puede ser nuestro trabajo, el logro y los progresos, el feedback, el ambiente colaborativo social, y la camaradería entre colegas. Gartner (2012), ya manifestaba en las compañías estaban comenzando a incorporar en sus procesos de negocios aplicaciones que incorporen los conceptos sobre los que están hechos los videojuegos para incrementar el compromiso de sus trabajadores.

## ***1.5 EL COMPROMISO***

En Irlanda se han realizado muchos estudios sobre el compromiso laboral en las empresas, así como en otras partes del mundo y allá lo definen como la capacidad de mantenerse positivo mientras estas rindiendo en el trabajo, contribuir con inteligencia y experiencia mientras se desarrollan poderosas conexiones entre los demás. El compromiso es una variable muy importante para el área de Recursos Humanos, y tener la habilidad para medirlo a través de indicadores permite ofrecer una ventaja competitiva a cualquier organización, de acuerdo a GALLUP (2013) Las organizaciones comprometidas tenían 3,9 veces más utilidades por punto de crecimiento que aquellas con bajo nivel de compromiso en la industria. Aquí podemos ver cuán importante es un empleado altamente comprometido para que la empresa pueda pasar al siguiente nivel de crecimiento. Esto valida el hecho de que cualquier empresa que quiera crecer deberá tomar muy en cuenta que está haciendo para comprometer a su personal en niveles muy altos. Los empleados más comprometidos parecen ser más leales, y ofrecer más allá de la última milla en la organización.

Existen variables que podemos medir para determinar el grado de compromiso que existe en una organización de acuerdo a Tower Watson (2012) una organización líder en servicios globales para ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento. Y estos son:

a) el esfuerzo adicional que pone el empleado para lograr los objetivos, b) la habilidad de cumplir con el trabajo establecido con los recursos disponibles y c) un ambiente de trabajo que energice al empleado a través de respaldo y d) sentimientos de logro y realización personal. Otra contradicción clara que manifiesta que el empleado tiene motivaciones por su salario pero más importante es la experiencia que recibe luego de ir a trabajar a ese sitio de trabajo. El reconocimiento otra vez es mencionado aquí también, en donde no parece ser reflejado solo a través de bonos y beneficios sociales, sino también a través de un “feedback” o reforzamiento positivo que les hable con claridad cuál es su aporte, y como ese aporte realmente está contribuyendo al éxito económico de la organización. Esa conversación frente a frente es lo que hace falta para tener empleados comprometidos, además de esa camaradería que se genera para construir un equipo positiva casi con espíritu familiar. Volverse camaradas en una organización permite que se genere lealtad entre compañeros que es también la lealtad que busca la organización. Todo esto genera respeto mutuo, sentido de identidad, y admiración para empujar fuerte a las metas del grupo.

Price Waterhouse Coopers (PWC) publicó en el 2011, un Cuestionario sobre los Milenians en el Trabajo, realizado entre 4000 universidades acerca de que ellos esperan de sus futuros empleadores, y el estudio reveló que ellos están más comprometidos con su desarrollo personal y mantener el equilibrio entre su vida y el trabajo, todo esto más importante que cualquier ingreso financiero. El futuro indica que son otras las variables que influirán en los jóvenes para comprometerse, y claro esta no solo se trata de beneficios económicos como los que marca el código de trabajo en Ecuador por ejemplo.

## ***1.6 EL CÓDIGO DE TRABAJO Y LOS BENEFICIOS QUE BUSCAN COMPROMETER AL PERSONAL***

En el código de trabajo vigente para el año 2016, luego de sufrir reiteradas modificaciones en el Ecuador, en el art. 42, dentro de las obligaciones del Empleador se manifiesta la importancia de establecer comedores para empresas como un número de 50 o

más en sus instalaciones, o si estuvieren alejados de más de 2 km de la población más cercana.

Para fábricas con más de 10 trabajadores, facilitarles un comisariato con productos de primera necesidad y al costo. Las empresas también deben ofrecer permisos de no más de 4 horas para asistir a notificaciones judiciales o seguro social sin reducción de sus remuneraciones. O conceder licencia para ausentarse hasta por 3 días en caso de fallecimiento de su conyugue o de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad.

Beneficios como ausentismo en caso de embarazo, o la oportunidad de poner un reemplazo en tu puesto de trabajo mientras sales de vacaciones están incorporados en el código de trabajo, pero ¿pueden estos beneficios incrementar el compromiso laboral en la empresa?

Pagar por dos, la remuneración por no poder tomarse las vacaciones es un beneficio que trae un ingreso económico mayor, pero el mismo acto de no tomarse las vacaciones no favorece a la hora de equilibrar la vida con el trabajo. El ser humano está en la búsqueda del equilibrio y los jóvenes ahora parecen buscar cada vez más esto, que tener más dinero. Así mismo tener permiso para atender obligaciones cotidianas no está relacionado con el fomento de la camaradería en el trabajo o el feedback que todo empleado necesita para saber qué tipo de aporte está realizando a la empresa y de qué manera esto le va a representar un crecimiento profesional en el futuro.

Sin embargo, beneficios son y los reciben todos aquellos que firman un contrato de trabajo en Ecuador o deben seguir las leyes ecuatorianas vigentes.

## ***1.7 LA ROTACIÓN DEL PERSONAL***

La rotación del personal es un tema estudiado por muchos años, que ha estimulado una serie de estudios donde se considera a esta variable como dependiente única o acompañada de otras que todas explican el porqué del desapego de la empresa.

En estos estudios se hablaba mucho del impacto que tiene la cantidad económica percibida con respecto a la cantidad de trabajo que se contribuye, así como la facilidad que ofrece el

mercado para cambiar de empresa según como se dispare la oferta y la demanda. Pero ya (Vroom, 1964) identificaba la relación que existe entre insatisfacción laboral y rotación además de la oportunidad que existe de obtener crecimiento profesional dentro de la organización o fuera de esta y en donde se inclina esta balanza.

### **1.7.1 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS PYMES.**

Hay ciertos factores que (Flores, Roberto 2008) influyen en una alta rotación de personal y que son comunes en la mayoría de recursos humanos de las pymes, la gente se va porque no perciben una remuneración acorde a sus funciones o atribuciones, también se van de la empresa porque el proceso de selección no es de lo mejor, y las personas correctas no están necesariamente en los cargos correctos y con el sueldo correcto, lo que señala a una política salarial deficiente, otro de los factores muy a menudo explorados es la insatisfacción laboral, que es estimulada por la oferta y demanda actual de acuerdo al puesto de trabajo solicitado, aquí es importante nuevamente señalar, que para lograr una adecuada satisfacción del personal por su trabajo, los buenos compañeros de trabajo influyen mucho así como lo atractivo de la tarea. Actividades y compañeros interesantes hacen atractiva a una empresa.

Pero para evaluar la rotación de personal, es importante observar el número total de entradas y el número total de salidas definitivas que tiene un organización a lo largo del tiempo.

Dentro de los parámetros de cálculo, (Chiavenato, 2001) las salidas en una empresa pueden ser:

1. Bajas por políticas disciplinarias de la organización.
2. Bajas por motivos personales propios del empleado.
3. Bajas por elevada oferta de empleos más competitivos.

La que es más importante para una empresa es la numero dos, aquella que depende de una decisión directa del trabajador.

Existen diferentes maneras de medir la rotación de personal, entre esas esta la real y la potencial, los registros de entradas y salidas del personal pueden verse como real, y los registros a través de encuestas o entrevistas pueden verse como la potencial.

Toda empresa debe considerar la rotación potencial como parte de sus indicadores de gestión en Recursos Humanos, puesto que esta tiene un carácter preventivo. Y al conocer los resultados podemos tomar medidas correctivas a tiempo.

Otro tema importante a tomar en cuenta es que ciertamente la mayoría de los empleados que dejan la empresa son jóvenes mientras que a medida que aumenta la edad, el mismo hecho de contraer deudas, hipotecas y otras obligaciones financieras hacen más difícil que los empleados dejen su trabajo. (Schultz,1994)

Entonces debemos comenzar a ver a la rotación como un efecto de ciertos fenómenos y no una causa de algo en concreto que está pasando en la empresa, la rotación es una variable dependiente sea de mayor o menor grado de diferentes actos seguidos que ocurren en una PYME.

### **1.7.2 DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.**

Hemos mencionado anteriormente que la rotación de personal tiene un costo monetario, y que además existe un tiempo invertido que es desperdiciado por no asegurar al personal en la empresa, tanto en los puestos correctos como con el salario correcto y el ambiente de trabajo ideal. Una de las desventajas de la rotación del personal es para los otros trabajadores que se quedan en la empresa y sufren sobrecargas de trabajo, por el puesto vacante. Otra de las desventajas de la rotación de personal, es el hecho de contratar a los empleados incorrectos por debilidad en el proceso de selección, esto se traduce en empleados que no rinden al 100% o que requieren inversión en mayor capacitación.

También existen costos colaterales producto de la rotación del personal, como vacantes que no permiten satisfacer correctamente las necesidades de los clientes, así como plantas de producción que no pueden trabajar en toda su capacidad por la ausencia del personal correcto, inclusive la pérdida en la calidad de los productos también puede verse reflejada en un momento dado.

En algunas empresas de la industria alimenticia, se invierte en uniformes a la medida, que luego deben ser desechados porque el empleado se retiró de la empresa y no pueden ser utilizados en otra persona por conceptos de inocuidad alimentaria entre otras normas.

### **1.7.3 CASOS DE ÉXITO EN GUAYAQUIL Y EL MUNDO DE UNA EMPRESA CON BAJA ROTACIÓN DEL PERSONAL.**

En Ecuador existe dentro del sector financiero las cooperativas de ahorro y bancos pequeños como Banco CoopNacional. Dentro de la política de RRRHH y los planes de incentivos que ellos ofrecen a los trabajadores es el plan de jubilación, jubílate con nosotros y que les garantiza a los trabajadores una estabilidad a largo plazo con la empresa.

Uno de los factores que favorecen esta iniciativa es que los servicios bancarios requieren de un nivel de honestidad y transparencia muy alto de los trabajadores, se maneja dinero e información confidencial de los clientes. Este sistema de información que utiliza la banca es de un nivel de complejidad muy alto, y que requiere de horas de capacitación y de inducción por parte de trabajadores nuevos bien alto. Por todo esto el Banco prefiere invitar a los trabajadores a que continúen en la organización, con una política salarial que compense muy bien los años de trabajo en la empresa. No se puede hablar de plan de carrera porque no existen muchos puestos a donde ascender, pero si se puede ganar un poco más por la experiencia y el tiempo que el trabajador tiene en la empresa.

BMC software es una compañía con 6500 empleados alrededor del mundo y dentro de su departamento de servicio al cliente interno, crea una aplicación que les permite calificar el servicio de cada empleado acerca de cómo resuelven los problemas o casos que se les presentan, el tiempo que les toma resolver y los recursos que utilizaron. El equipo de help desk es medido por el número de casos que atienden al día, y cuántos de esos casos son resueltos satisfactoriamente. Todo esto va dándole puntos a cada empleado que aparecen en un tablero en la aplicación que indica quienes llevan más puntos a lo largo de un periodo. Cualquier empleado en esa área puede ver el tablero y saber quién es más rápido, quien es más efectivo, y que tipo de soluciones entregan a los clientes.

Además hay un espacio de reunión en donde los más hábiles cuentan sus técnicas a los menos puntuados, y así ofrecerles retroalimentación a sus colegas para que ellos también puedan puntuar. La empresa no ofrece bonificaciones económicas por estar en la parte más alta del tablero que todos si saben que de haber un ascenso serán tomados encuentra también por su rendimiento en el puesto de trabajo. Y ese es el principal aporte que ofrece esta aplicación pero además los puntos que acumulan sirven para comprar cosas virtuales en la web que les permite seguir mejorando en su puesto de trabajo como cursos de aprendizaje o herramientas de cálculo. Aquí otra manera de ofrecer beneficios no remunerados podría ser la oportunidad de comprar días de ausentismo pagados para resolver problemas en casa, o tener trato preferencial en fiestas, eventos o cenas que ofrezca la organización.

Redknee Technologies, empresa con 200 empleados alrededor del mundo y con más de 5.3 billones en ventas utiliza una red social parecida al Facebook pero interna de la compañía para crear un espacio colaborativo en donde todos se puedan conocer y compartir ideas en el muro, si la empresa hace uso de esa idea puede reconocer rápidamente quien la propuso y buscar ascenderlo rápidamente. Además todos pueden volverse camaradas y conocerse mucho más con el chat en vivo y compartir sus ideas sobre proyectos de diferentes áreas y su desarrollo personal. Inclusive pueden interactuar con otros gerentes de área y pedirles un feedback en tiempo real sobre cualquier actividad que impacte en su rendimiento.

Con esta plataforma los empleados se sienten identificados con el hecho de que sus aportes si contribuyen al éxito del negocio. A los empleados les gusta percibir que sus ideas tienen muchos “like” en toda la organización y que eso le representa “puntos” que luego pueden transformarse en un ascenso o la oportunidad de liderar el proyecto propuesto, con esto podemos decir que esta herramienta si puede crear espacios para que los empleados puedan colaborar unos con otros y realizar aportes aun a grandes distancias. Los chat como esta última iniciativa pueden ayudar a crear esa camaradería necesaria para amar tu ambiente de trabajo y el recibir ese feedback diario permitirá alcanzar más rápido los objetivos aun cuando la timidez o la introversión del empleado parezcan tener peso.

Innovadoras formas de incrementar el compromiso hacen que los trabajadores se queden en las empresas y se tejen en esta época en donde los milenians son influenciados cada vez más por la tecnología.

## **CAPITULO 2. APLICACIÓN METODOLÓGICA Y RESULTADOS**

El estudio de los factores que influyen en la rotación del personal, implica manejar un sin número de variables, esto plantea la necesidad de reducirlas a un número más eficiente y valioso a nivel investigativo. (Miguel y Bigne ,1992)



Un factor no es observable, pero puede considerarse representativo de un grupo de variables de entrada. Aquí para interpretar un factor hay que considerar los valores que miden las correlaciones entre los factores y las variables. Esas cargas proporcionan el grado de correlación. Finalmente, el investigador es el encargado de denominar al factor (Malhotra, 1997).

En el proceso de medición la validez y la confiabilidad son objeto de análisis, para confiabilidad utilizamos Coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems especialmente en alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. (Yadira, 2008)

El propósito teórico responde a una investigación exploratoria descriptiva que busca identificar aquellos factores que influyen en un empleado para que permanezca satisfecho y se quede más tiempo laborando en una empresa, a partir de indicadores propuestos por la bibliografía o por el estudio cualitativo de esta.

A través de una exploración descriptiva y análisis empírico analítico se busca identificar cuáles son estos factores y se esperaría que entre los resultados entre los más comunes estén maneras más divertidas de hacer las cosas en el trabajo (Fiona Sans, 2013) y que ofrecer alimentación como beneficio es importante (Manso, 2002) Y que lo afirma F. Herzberg con su teoría de motivación y factores de higiene, con uno de sus dos tipos de individuos hombre-adán y no hombre-Abraham, este último más enfocado a lo que le represente el trabajo y trascendencia, mientras que el primero interesado más en satisfacer primero sus instintos primarios.

## **2.1 MARCO METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio es cuantitativo, que consta de una variable dependiente que es el tiempo que se queda trabajando 2 años o más, y unas variables independientes y en escala de Likert del 1 al 5. Estas variables hipotéticas o factores que hemos propuesto para el estudio son las siguientes:

**Tabla 1: Operacionalización de las variables a estudiar.**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem del Cuestionario</b>
Alimentación	Es nutrición o la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo, fundamental para la buena salud.(OMS)	Fisiológica	-Beneficio -Variedad -Ahorro	I
Ambiente	Serie de relaciones entre los elementos que los forman. (Rapoport,2003)	Física	-Reuniones -Eventos -Deportes	II
Reconocimiento	Garantía de la individualidad cada sujeto se ve al otro como igual y que lo reconoce así. (S. Orozco 2013)	Logro	-Feedback -Invitaciones a comer -Sistemas de evaluación	III
Política salarial	Conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados. (Chiavenato, 2001)	Económica	-Salarios acorde. -Bonos por antigüedad. -Salario de acuerdo el mercado.	IV
Camaradería	Relación amistosa y cordial propia de buenos camaradas. (Diccionario Oxford)	Social	-Amistad -Fiestas -Mejor Amigo. -Conexiones	V
Diversión	Acción de distraer o desviar la atención. (Diccionario de la lengua española)	Social	-Retos desafiantes. -Videojuegos -Competencias y dinámicas.	VIII
Atractivo	Atrae. Inclina la voluntad. (Diccionario de la lengua española)	Social	-Jefes apuestos -Compañeros empáticos. -Extroversión	VII
Motivación	Resultado entre la interacción del individuo y la situación que lo rodea (Chiavenato, 2001)	Logro	-Créditos a empleados. -Apoyo estudios. -Autodidacta.	VI

Para conocer el sector de las PYMES en el Ecuador, mencionamos el Directorio de Empresas anual del 2017 del INEC en donde determina que en el país existen más de 77000 PYMES que reportan ventas en el SRI. Incluyendo Personas naturales Y Empresas.

En cuanto a las PYMES para nuestro estudio, tomamos como base una publicación realizada en Febrero del 2006 por IDE BUSINESS SCHOOL, (Prado,2006) y que lo publico en su revista.

IDE realizó un muestreo de empresas basándose en las más de 32000 empresas que reportan en la Superintendencia de Compañía, esto lo confirmamos también con los datos del Directorio de Empresas del INEC del año 2017 (INEC, 2017) y determinaron estos parámetros para definir a las PYMES:

- a) Empresas cuyas ventas circulen entre 1 y 5 millones.
- b) Empresas cuyos activos totales no superen los 500.000 dólares.

Con estos parámetros se clasificaron cerca de 2500 empresas, menciona el estudio. El INEC es importante indicar que también hace prevalecer el criterio de volumen de ventas por sobre el personal ocupado para clasificar a las pequeñas y medianas empresas en sus estudios. Además el 48% de estas se encuentran en Quito y el 37% de PYMES lo hacen en Guayaquil (Prado, 2006) con estos indicadores determinamos el tamaño de la población en:  $2500 * 37\% = 925$  PYMES en GUAYAQUIL.

### 2.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se seleccionaron ejecutivos de 121 PYMES de Guayaquil, se estima que son cerca de 925 PYMES en Guayaquil, y aplicaremos:

- Un margen de error del 10%.
- Una confiabilidad del 99%.
- Y una proporción del éxito de la característica P del 30%. Se refiere a si un empleado se queda más de 2 años en la misma empresa. Esto de acuerdo a la consultora de Recursos Humanos Plusheadhunters en Ecuador que afirma que hasta 3 años de permanencia es natural tomar una decisión de cambio profesional y es muy bien valorado en las entrevistas posteriormente. (Alcívar Jessica, 2017)

LA POBLACION ES DE CARÁCTER FINITA.

**Tabla 2: Aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.**

<b>Población (N):</b>	<b>925</b>
<b>Confiabilidad (alfa)</b>	<b>99%</b>

	<b>0,1%</b>
<b>Z</b>	<b>2.575</b>
<b>P</b>	<b>0,3</b>
<b>q</b>	<b>0,7</b>
<b>Error (E)</b>	<b>10%</b>
	<b>1287.88</b>
	<b>10.64</b>
<b>Tamaño de muestra (n)</b>	<b>121</b>

### **2.1.2 FUENTES DE DATOS**

Las Fuentes de datos para identificar a las empresas de los funcionarios que vamos a entrevistar son la base de datos de los socios de la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Compañías de Guayaquil.

### **2.1.3 TIPO DE INSTRUMENTO**

Para la construcción del instrumento se estableció un panel de expertos docentes en estadística de la escuela politécnica del litoral y la universidad del pacifico y se ajustaron las preguntas y se afinaron las escalas de 5 a 3 preguntas adicionales en escala de Likert y otro tipo de preguntas de orden de factores y de rangos para complementar el estudio. Se realizó un focus group con estudiantes de estadística de ambas universidades y que trabajan para probar su validez externa el instrumento y preguntarles si les faltara algo o había preguntas poco claras, luego de esto se procedió a tomar el cuestionario visitando a colaboradores de diferentes empresas y de diferentes industrias para validarlo, finalmente, se obtuvo el cuestionario final para el estudio. La escala de Likert de las variables es equilibrada en cinco categorías. Con un total de 24 preguntas. Las respuestas reciben valoraciones desde un punto para totalmente de acuerdo a totalmente desacuerdo.

El panel de expertos desarrollo unas serie de preguntas para los factores objeto de estudio de acuerdo a fuentes bibliográficas que detallamos a continuación y que señalaban estudios previos que influían en la permanencia del empleado en las empresas y porque les

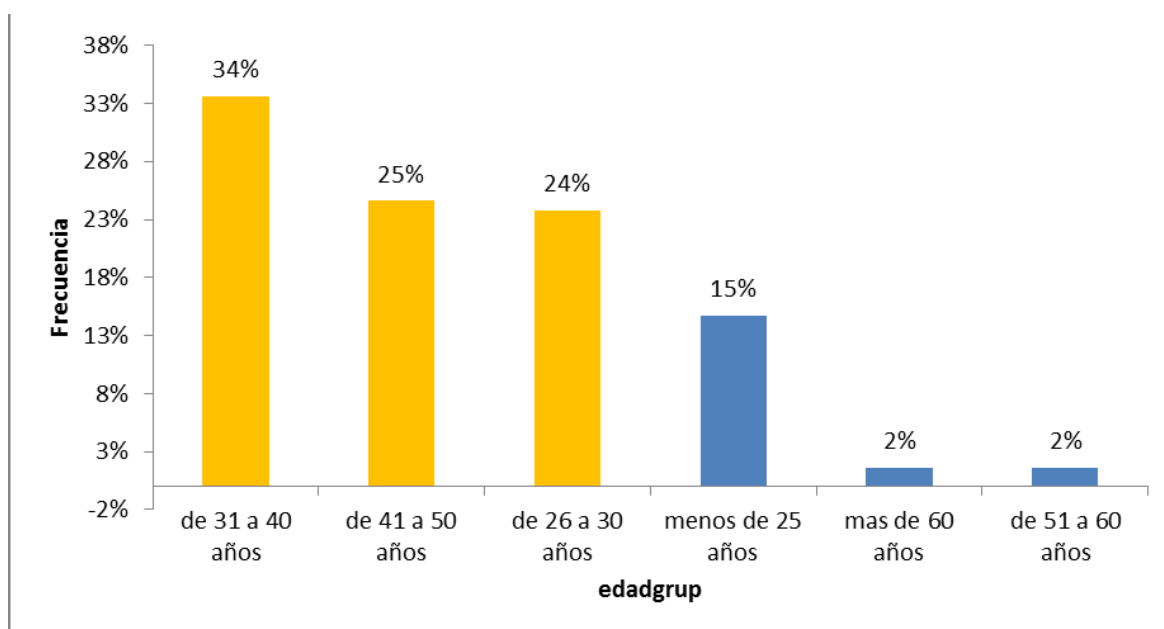
gustaba trabajar en ellas. Para las preguntas del factor alimentación y por qué la incluimos, nos referimos al código de trabajo Art. 42 Código de Trabajo vigente Legislación Ecuatoriana, actualizada 2016. En el factor ambiente laboral nos referimos a (F. Herzberg, 1987) y a (Bandura,1989) Para el factor Reconocimiento y de motivaciones intrínsecas destacamos a Deci Edward y Daniel Pink (D. Edward, 1971) y (D. Pink 2010) ellos afirman que existen motivaciones intrínsecas que vienen desde el exterior y que influyen para que un empleado se quede en una empresa. En el factor compañeros agradables o atractivos y camaradería en la empresa (Kasserm Ryan,1996) Cita a factores propios de la personalidad y de cómo conseguimos nuestras metas, mientras que con el estudio en Western Electric acerca de las normas y los grupos de trabajo exitosos con ese componente que los hace especiales (Robbins, 2013) pone a consideración fijarse en los compañeros y su influencia. Para el factor trabajo divertido y política salarial revisamos estudios de Fiona Sans, y como a través del juego en las empresas, estas aumentaban su productividad y compromiso laboral. (Fiona Sans,2013) por otro lado (Abreu, Badii,2008) En su tesis en México pudieron relacionar los bajos niveles de salarios con la alta rotación de personal. Finalmente Harvard (Byron Reeves, 2009) en su artículo Compromiso Total. Utilizando los juegos, también nos señala que hay mucho que ver cuando se logra que el trabajo de un empleado se vuelva de lo más divertido y su continuidad en la empresa.

Revisando esta bibliografía, pudimos seleccionar estos factores, y aplicar un análisis multivariable, que permite expresar unas variables observadas como una combinación de variables hipotéticas llamadas factores. (C.M. Cuadras ,2014) Luego para ver cómo hacen match los datos con análisis factorial utilizamos el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y poder revisar que tan grande es el coeficiente de correlación parcial, y si es apropiado o no realizar análisis factorial. Para los análisis de datos utilizamos STATA 12. Seleccionamos el método de regresión logística para señalar por medio de una variable binaria YLOG quienes se quedan hasta 2 años (verdadero), o quienes se están quedando más de 2 años en la empresa (falso), y luego de identificar las variables más responsables de esto realizaremos una predicción para obtener probabilidades altas, y finalmente corroboramos con regresión paso a paso cada una de estas variables y confirmar aquellas verdaderamente más influyentes estadísticamente.

## 2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección revisamos los datos descriptivos del estudio realizado, por medio de un análisis de frecuencias de las variables a) edad, c) número de trabajadores, d) factores que influyen a quedarse. Según la muestra obtenida de los 122 empleados, tenemos:

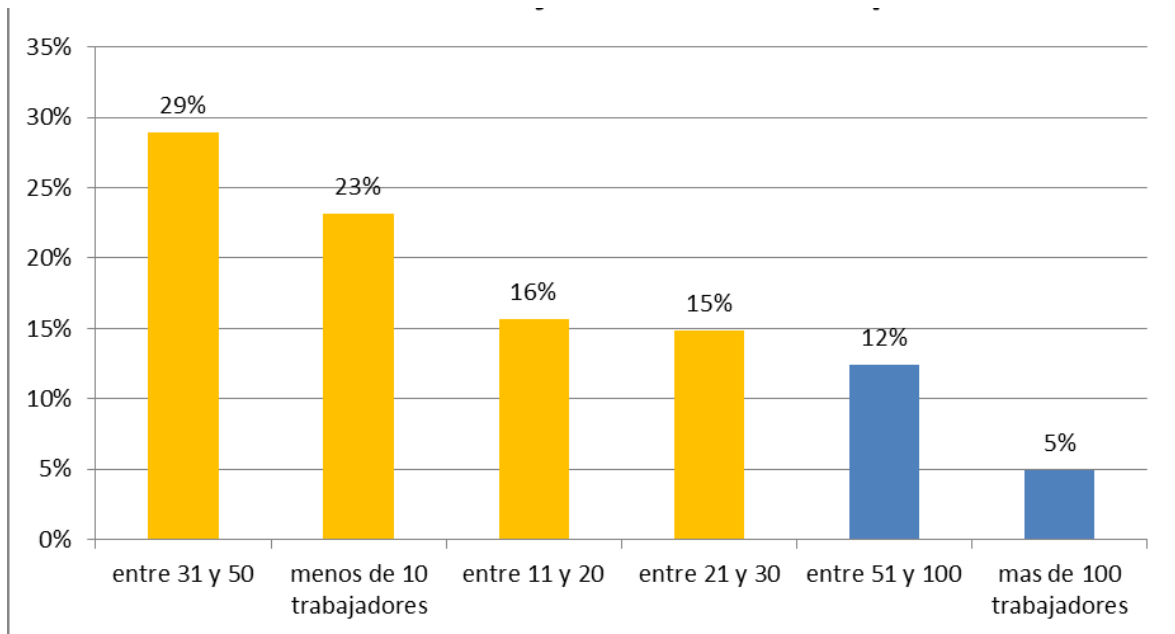
### 2.2.1 Edad actual del entrevistado.



**Grafico 1: Histograma que indica la edad de los encuestados.**

La muestra indica que el 83 % de las personas están entre los 26 y 50 años. Y un 17% son menores de 25 años.

### 2.2.2 Número de trabajadores por empresa de trabajador encuestado

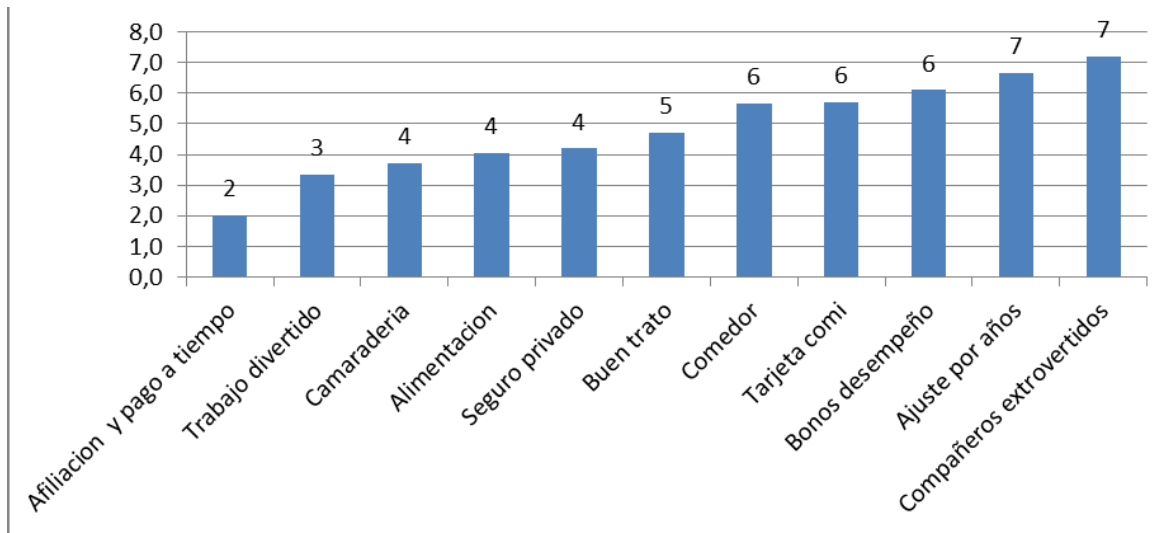


**Grafico 2: Histograma que indica el numero de trabajadores según la empresa.**

Aquí podemos observar que el 83% de los encuestados pertenecen a empresas hasta 50 trabajadores en total.

### **2.2.3 Factores que influyen para quedarse más tiempo en escala de 1 al 11 por nivel de importancia.**

Se realizó una pregunta para conocer el nivel de importancia de 11 factores que consideramos influyen para que el trabajador decida quedarse trabajando en la empresa en donde 1 significa el más importante y 11 el menos importante. Se realizaron los promedios por cada factor y se ordenaron de acuerdo a sus resultados. Se obtuvo lo siguiente:



**Grafico 3. Factores generales que influyen a quedarse en la misma empresa.**

Factores que están dentro del grupo de políticas salariales como pago a tiempo, afiliación, seguro privado o camaradería y trabajo divertido se encuentran entre los 5 más importantes. En muchas empresas ofrecen tarjeta de comisariato y un comedor para servirse los alimentos pero estos factores resultaron estar en una escala de valoración muy baja y otra observación es que el segundo factor más importante es ese trabajo divertido. Si contrastamos con nuestro estudio de análisis de factores, podemos ver que la diversión juega un papel importante.

## 2.2.4 CORRELACIÓN MÚLTIPLE

### ***MATRIZ DE CORRELACIÓN***

Nos enseña cómo están relacionadas las variables entre sí, elegimos las variables con las correlaciones más altas para continuar con nuestro estudio.

Luego de realizar diferentes corridas, realizamos una última- corrida para matriz de correlación de esta manera depuramos el cuestionario.



**Tabla 3. Matriz de correlación en Stata. Segunda corrida con (7) variables.**

		atrac2	amb1	atrac3	div1	div2	div3	cama3
atrac2		1.0000						
amb1		0.2925	1.0000					
atrac3		0.5292	0.5119	1.0000				
div1		0.3045	0.5472	0.3900	1.0000			
div2		0.4551	0.2991	0.3599	0.3883	1.0000		
div3		0.3652	0.3008	0.2331	0.3986	0.5503	1.0000	
cama3		0.5304	0.3895	0.4250	0.3653	0.5978	0.3830	1.0000

Aquí podemos observar una importante correlación entre cama3/div2 que representan tener un amigo en la empresa e incorporar juegos entre horas recreativas.

**Tabla 4. Media y Desviación estándar en stata de las (7) variables seleccionadas.**

Variable	Media	Dev Std.	Min	Max
atrac2	3.270492	1.178575	1	5
amb1	3.860656	1.093297	1	5
atrac3	3.639344	1.16467	1	5
div1	4.213115	.9894444	1	5
div2	3.04918	1.2847	1	5
div3	3.483607	1.287149	1	5
cama3	3.459016	1.12189	1	5

Las 7 variables seleccionadas para el estudio (atrac2 amb1 atrac3 div1 div2 div3 cama3) demuestran por ejemplo que el promedio de las personas están parcialmente de acuerdo o son indiferentes en tener competencias divertidas, recrearse con compañeros y jefes extrovertidos, o tener un mejor amigo, a diferencia de retos desafiantes y reuniones sociales en el trabajo en donde casi todos están totalmente de acuerdo. Y en todas estas variables existe una correlación superior a 0.5 entre todas.

## 2.2.5 ANÁLISIS FACTORIAL

El objetivo de aplicar este análisis en el modelo es determinar las variables que explican el bajo índice de rotación del personal en las PYMES, y determinar el perfil de este funcionario en la empresa, los factores más valorados en ella.

### DEFINICION

El análisis factorial parte de la idea de que cuando hay interrelaciones entre varios fenómenos o factores, esto se debe a que todos son facetas del mismo fenómeno menos subyacente pero no tan medible. Y estos fenómenos subyacentes son llamados factores.

Aquí podemos verificar que si existen variables con alto grado de correlación entre si es porque existen alrededor variables exógenas al modelo que no son observables directamente.

### ANÁLISIS DE LOS FACTORES

Factores retenedores =3 ; Observaciones = 122

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.90339	2.49029	0.9683	0.9683
Factor2	0.41310	0.15385	0.1378	1.1061
Factor3	0.25926	0.28610	0.0865	1.1925
Factor4	-0.02684	0.10448	-0.0090	1.1836
Factor5	-0.13132	0.03616	-0.0438	1.1398
Factor6	-0.16749	0.08415	-0.0559	1.0839
Factor7	-0.25164	.	-0.0839	1.0000

**Tabla 5. Análisis de los factores en Stata.**

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
atrac2	0.6493	-0.0967	-0.2669	0.4978
amb1	0.6098	0.3695	0.1046	0.4807
atrac3	0.6406	0.2422	-0.2302	0.4779
div1	0.6118	0.2130	0.2295	0.5277
div2	0.7008	-0.3052	0.0810	0.4092
div3	0.5785	-0.2131	0.2319	0.5662
cama3	0.7068	-0.1568	-0.1052	0.4648

Realizamos el análisis de factores y podemos observar que 1 Factor explica el 96,83% de la varianza total. No superar el estadístico de 1, y en el Factor 1 hay una alta correlación de las variables.

### EL ÍNDICE KMO

Comparamos los coeficientes de la magnitud de la correlación parcial, de tal forma que si más pequeño es su valor en general las variables tienen muy poco en común y no sería apropiado realizar análisis factorial. En nuestro estudio el KMO >0.7 en todas las variables seleccionadas por lo cual presenta 3 variables (amb1 div2 y atrac3) valores regulares y el resto de variables (4) valores meritorios así que es viable un análisis factorial.

**Tabla 6. Análisis de Kaiser-Meyer en Stata.**

Variable	kmo
atrac2	0.8057
amb1	0.7553
atrac3	0.7829
div1	0.8303
div2	0.7893
div3	0.8022
cama3	0.8257
-----+-----	
Overall	0.7986

## TEST DE CRONBACH

Sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, en este caso del cuestionario y revisar si las N variables muestran mediciones estables y consistentes, con elevado nivel de correlación entre ellas.

**Tabla 7. Análisis de Cronbach en Stata.**

alpha atrac2 amb1 atrac3 div1 div2 div3 cama3
Test scale = mean(unstandardized items)
Average inter item covariance : .5519803
Number of items in the scale : 7
Scale reliability coefficient : 0.8279

Un valor superior a 0,7 o muy cercano a 1. Garantiza la fiabilidad de la escala, las variables seleccionadas en nuestro estudio nos entregan un resultado de 0.83. Demostrando gran fiabilidad.

### **2.2.6 ANÁLISIS DE REGRESIÓN LOGÍSTICA.**

El modelo de regresión logística es utilizado cuando se tiene una situación donde se requiere analizar la relación existente entre una variable dependiente discreta, que puede tener dos o más valores posibles y una o más variables independientes también llamadas covariables. En el caso de ser binaria la variable dependiente Y, solo puede tomar valores 0 o 1, y se define de la siguiente manera en nuestro estudio:

Utilizamos la variable consultada (añostrabajado) que son los años que lleva trabajando el funcionario consultado en la empresa de acuerdo al cuestionario y le damos nombre a la variable dependiente como YLOG y definimos así:

- a) Valor 1 Si la persona permanece hasta 2 años ;
- b) Valor 0 Si la persona permanece más de 2 años

Aquí ya habíamos mencionado anteriormente que de acuerdo a consultoras importantes de recursos humanos en Ecuador como Plusheadhunters hasta 3 años de permanencia es bien visto antes de cambiarse de lugar de trabajo. (Alcívar Jessica, 2017)

Esto porque las posibilidades de conseguir empleo se reducen si se presenta un curriculum en donde no haya estabilidad laboral, así que suponemos que todos quieren tener opción.

Y cuando existen  $p$  variables independientes el modelo se vuelve una expresión lineal en las variables  $X_i$ , y permite estimar la probabilidad de que ocurra el suceso en cuestión cuando las variables independientes toman determinados valores, para esto es necesario estimar los llamados coeficientes logísticos  $B_i$ . En la tesis se utilizara este modelo para analizar la dependencia de una variable binaria (YLOG) – permanecer hasta 2 años en la empresa o más – de otras variables que en este caso representan las características de esas empleados y su comportamiento o los incentivos que ofrece la empresa consideradas en conjunto de forma simultánea.

En este trabajo se seleccionaron las variables luego de realizar una investigación previa sobre que está aconteciendo en el mundo laboral de acuerdo a varios expertos.

**Tabla 8. Análisis de regresión logística en Stata.**

Iteration 0: log likelihood = -79.313295						
Iteration 1: log likelihood = -66.080979						
Iteration 2: log likelihood = -65.6977						
Iteration 3: log likelihood = -65.696569						
Iteration 4: log likelihood = -65.696569						
Logistic regression			Number of obs = 121			
			LR chi2(24) = 27.23			
			Prob > chi2 = 0.2937			
Log likelihood = -65.696569			Pseudo R2 = 0.1717			
YLOG	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
alime1	-.038565	.2422971	-0.16	0.874	-.5134586	.4363286
alime2	.3010579	.3209505	0.94	0.348	-.3279935	.9301092
alime3	.2341655	.282232	0.83	0.407	-.3189991	.78733
rec1	.2799572	.3452123	0.81	0.417	-.3966464	.9565609
rec2	-.5239577	.2788147	-1.88	0.060	-1.070424	.0225091
rec3	.1216656	.2968035	0.41	0.682	-.4600587	.7033898
atrac1	.0570557	.2596793	0.22	0.826	-.4519065	.5660178
atrac2	-.2176589	.2799107	-0.78	0.437	-.7662739	.330956
atrac3	-.0120316	.2675038	-0.04	0.964	-.5363295	.5122662
poli1	.0873618	.276513	0.32	0.752	-.4545936	.6293173
poli2	-.0835636	.342748	-0.24	0.807	-.7553374	.5882103
poli3	-.039806	.2456233	-0.16	0.871	-.5212189	.4416068
cama1	-.3174875	.3039741	-1.04	0.296	-.9132658	.2782909
cama2	.2369634	.2902121	0.82	0.414	-.3318419	.8057686
cama3	.0840261	.3045386	0.28	0.783	-.5128586	.6809108
div1	-.1308533	.3092756	-0.42	0.672	-.7370222	.4753157
div2	.0466488	.2616178	0.18	0.858	-.4661126	.5594102
div3	.407672	.2518691	1.62	0.106	-.0859824	.9013264
amb1	.296092	.3203714	0.92	0.355	-.3318244	.9240085
amb2	-.2625883	.2823412	-0.93	0.352	-.8159669	.2907903
amb3	-.5730505	.2583984	-2.22	0.027	-1.079502	-.0665988
moti1	-.1364772	.2778012	-0.49	0.623	-.6809575	.4080032
moti2	.4384329	.3452093	1.27	0.204	-.2381648	1.115031
moti3	-.2637201	.3030318	-0.87	0.384	-.8576517	.3302114
_cons	-.8561984	1.790516	-0.48	0.633	-4.365545	2.653148

YLOG=1 Hasta 2 años se queda. Siendo el 17.7% de la población.

YLOG=0 Más de 2 años se queda. Siendo el 82.3% de la población.

Se requirieron hasta 4 interacciones, el 17.7 % de la variabilidad de la variable independiente puede ser explicada por el 17,7% de la variabilidad de las variables dependientes del modelo.

La probabilidad que se quede hasta 2 años es negativa para alime1, amb2, amb3, atrac2, rec2, poli2, poli3, cama1, moti1, moti3, atrac2, atrac3, div1. Alimentación pagada, hacer amigos, organizar eventos sociales compañeros atractivos o agradables, retos desafiantes y horas de recreación, son las variables que pueden hacer que el funcionario se puede quedar mucho más tiempo de lo esperado. Pero es muy probable que se quede hasta 2 años (div3, cama2, amb1, alime2, variables con coeficientes positivos) si solo hay actividades divertidas competitivas, reuniones sociales regulares, o fiestas.

## CONFIABILIDAD

Con el comando estat class podemos revisar la confiabilidad del modelo y en qué porcentaje.

**Tabla 9. Análisis de confiabilidad del modelo de regresión logística en Stata.**

Logistic model for YLOG			
----- True -----			
Classified	D	~D	Total
-----+-----+-----			
+	23	11	34
-	21	66	87
-----+-----+-----			
Total	44	77	121
Classified + if predicted Pr(D) >= .5			
True D defined as YLOG != 0			
-----			
Sensitivity	Pr( +  D)	52.27%	
Specificity	Pr( - ~D)	85.71%	
Positive predictive value	Pr( D  +)	67.65%	
Negative predictive value	Pr(~D  -)	75.86%	
-----			
False + rate for true ~D	Pr( + ~D)	14.29%	
False - rate for true D	Pr( -  D)	47.73%	
False + rate for classified +	Pr(~D  +)	32.35%	
False - rate for classified -	Pr( D  -)	24.14%	
-----			
Correctly classified		73.55%	

En la tabla 9 podemos ver que el modelo prevé el 73.55% de las observaciones correctamente.

Luego, en la siguiente tabla podemos ver que la probabilidad que se quede 2 años en promedio es del 32.85% con esta muestra específica y utilizando el comando mfx en stata para obtener la predicción del efecto marginal de las variables dependientes sobre la función de estudio YLOG analizada mediante regresión logística. Lo hacemos realizando un cambio en las variables más determinantes para nuestro estudio mientras que el resto de variables se mantienen constantes.



**Tabla 10. Probabilidad al 32,85% de acuerdo al modelo de regresión logística en Stata.**

```

mfx
Marginal effects after logit
  y = Pr(YLOG) (predict)
    = .32850628
variable |  dy/dx   Std. Err.   z   P>|z|   [ 95% C.I. ]   X
-----+-----
alime1 | -.0085071   .05342  -0.16  0.873  -.113203 .096189  3.95868
alime2 | .0664103   .0704   0.94  0.346  -.071578 .204399  4.1405
alime3 | .0516545   .06206   0.83  0.405  -.069985 .173294  4.17355
rec1   | .0617557   .07611   0.81  0.417  -.087425 .210936  4.30579
rec2   | -.1155798   .06142  -1.88  0.060  -.235959 .0048    3.68595
rec3   | .0268382   .06542   0.41  0.682  -.101376 .155052  3.83471
atrac1 | .0125859   .05728   0.22  0.826  -.099679 .12485   3.76033
atrac2 | -.0480134   .06189  -0.78  0.438  -.169306 .073279  3.26446
atrac3 | -.0026541   .05901  -0.04  0.964  -.118305 .112997  3.64463
poli1  | .0192711   .061    0.32  0.752  -.100281 .138824  3.94215
poli2  | -.0184333   .07558  -0.24  0.807  -.166569 .129703  4.42149
poli3  | -.0087808   .0542  -0.16  0.871  -.115014 .097453  4.04132
cama1  | -.0700345   .06639  -1.05  0.291  -.200155 .060086  3.61157
cama2  | .0522717   .06408   0.82  0.415  -.073322 .177865  3.8595
cama3  | .0185353   .06719   0.28  0.783  -.113151 .150221  3.45455
div1   | -.0288649   .06821  -0.42  0.672  -.162555 .104826  4.20661
div2   | .0102903   .05769   0.18  0.858  -.102771 .123351  3.04959
div3   | .0899283   .05508   1.63  0.103  -.018027 .197884  3.47934
amb1   | .0653149   .0705   0.93  0.354  -.072866 .203496  3.86777
amb2   | -.0579243   .06212  -0.93  0.351  -.179687 .063838  3.97521
amb3   | -.1264092   .05679  -2.23  0.026  -.237711 -.015107  4.01653
moti1  | -.0301055   .06122  -0.49  0.623  -.150096 .089885  4.09917
moti2  | .0967139   .07576   1.28  0.202  -.051776 .245204  4.29752
moti3  | -.058174    .06666  -0.87  0.383  -.188827 .072479  4.31405

```

De acuerdo a esta grafica que nos da el efecto marginal de las variables, si el funcionario tiene menú de alimentación con platillos variados (alime2), esta probabilidad aumenta cerca de 6,64% de que se quede hasta 2 años en la empresa. Así mismo si el funcionario tiene competencias o actividades divertidas (div3) aumenta cerca del 8.99%. Y si la empresa apoya a seguir una carrera o sus estudios aumenta (moti2) otro 9.67%.

Un 58.15% de que se quede hasta 2 años con esas 3 variables en total. Y si le agregamos reuniones sociales promovidas por la empresa (amb1), esa probabilidad aumenta hasta un 64.68% puntos porcentuales.

Si calculamos la probabilidad con 4 variables como alime2, moti2, amb1, div3 alimentación con menú variado, organizar competencias o actividades divertidas, apoyar en los estudios o carrera y reuniones sociales regulares y que todos los funcionarios estén totalmente de acuerdo la probabilidad y que se quede hasta 2 años sería un 69,14%.

**Tabla 11. Probabilidad al 69,14% de acuerdo al modelo de regresión logística en Stata.**

Marginal effects after logit							
y = Pr(YLOG) (predict)							
= .69146505							
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[ 95% C.I. ]	X	
alime1	-.0082275	.05133	-0.16	0.873	-.108828 .092373	3.95868	
alime2	.064228	.06228	1.03	0.302	-.057844 .1863	5	
alime3	.0499571	.06422	0.78	0.437	-.075915 .17583	4.17355	
rec1	.0597264	.07506	0.80	0.426	-.087391 .206843	4.30579	
rec2	-.1117817	.06477	-1.73	0.084	-.238725 .015162	3.68595	
rec3	.0259563	.06394	0.41	0.685	-.099369 .151282	3.83471	
atrac1	.0121723	.05537	0.22	0.826	-.096355 .120699	3.76033	
atrac2	-.0464356	.06083	-0.76	0.445	-.165666 .072795	3.26446	
atrac3	-.0025668	.05704	-0.04	0.964	-.114366 .109232	3.64463	
poli1	.0186379	.05939	0.31	0.754	-.097758 .135034	3.94215	
poli2	-.0178275	.07238	-0.25	0.805	-.159693 .124038	4.42149	
poli3	-.0084923	.05234	-0.16	0.871	-.111069 .094085	4.04132	
cama1	-.0677331	.06309	-1.07	0.283	-.191378 .055912	3.61157	
cama2	.050554	.06338	0.80	0.425	-.07367 .174778	3.8595	
cama3	.0179262	.06503	0.28	0.783	-.109529 .145382	3.45455	
div1	-.0279164	.06529	-0.43	0.669	-.155882 .100049	4.20661	
div2	.0099521	.05633	0.18	0.860	-.100461 .120365	3.04959	
div3	.0869732	.04625	1.88	0.060	-.003667 .177614	5	
amb1	.0631686	.06302	1.00	0.316	-.060339 .186676	5	
amb2	-.0560209	.05858	-0.96	0.339	-.170843 .058801	3.97521	
amb3	-.1222552	.05953	-2.05	0.040	-.238935 -.005576	4.01653	
moti1	-.0291162	.05828	-0.50	0.617	-.143344 .085111	4.09917	
moti2	.0935358	.07005	1.34	0.182	-.043765 .230837	5	
moti3	-.0562624	.06591	-0.85	0.393	-.18545 .072925	4.31405	

## 2.2.7 ANÁLISIS DE REGRESIÓN PASO A PASO

Utilizamos (stepwise method), para incorporar o eliminar variables. Consiste en conservar las variables independientes más relevantes y a la vez prescindir de aquellas que resulten redundantes respecto a las primeras. Se trata de procedimientos de índole exclusivamente estadística, y no intervienen los juicios teóricos del investigador, con esto buscaremos identificar los factores verdaderamente influyentes, las variables que se “quedan” dentro del modelo final son responsables de las modificaciones que experimenta la variable dependiente; las que no su influencia no es apreciable. Para nuestro estudio hemos identificado luego de realizar análisis de factores y análisis de regresión logística las más influyentes a la hora de quedarse más tiempo trabajando en una empresa:

En análisis de los factores, las variables que presentaron correlación más alta fueron atrac2 amb1 atrac3 div1 div2 div3 cama3. Y en análisis de regresión observamos que alime1, amb2, amb3, atrac2, rec2, poli2, poli3, cama1, moti1, moti3, atrac2, atrac3, div1. Eran variables que podían hacer que el funcionario se quede más tiempo de lo esperado. Así que decidimos correr el análisis de regresión paso a paso con todas estas variables sin repetir las que son:

Atract2	Amb2
Atract3	Amb3
Div1	Rec2
Div2	Poli2
Div3	Poli3
Cama3	Cama1
Alime1	Moti1
	Moti3

para encontrar los coeficientes t más altos y representativos, con la idea de establecer cuáles de estas variables son las que tienen peso causal sobre la hora de quedarse más tiempo en la empresa. Para esto utilizamos como variable Y =añostrabajo del cuestionario y Xi las que hemos encontrado significancia estadística en este estudio, y corremos regresión paso a paso con las variables más responsables. Ver Anexo 3,4,5.

**Tabla 12. Corrida de la regresión variable por variable y observación de la t. en Stata.**

Variable	Coef.	T	P-value
Alime1	-0.25	-0.67	0,506
Amb2	0,44	1.03	0,304
Amb3	0.71	1.90*	0,060*
Rec2	0,73	1.88*	0,062*
Poli2	0,73	1.52*	0,131*
Poli3	0,22	0,55	0,585
Cama1	0,60	1.53*	0,129*
Cama3	0,13	0,35	0,724
moti1	0.28	0,75	0,452
moti3	0,60	1.36*	0,178*
Div1	0.39	0.90	0,371
Div2	0.25	0.76	0.447
Div3	0.36	1.07	0.288
Atrac2	0.44	1.22*	0.225*
Atrac3	0.36	0.98	0.327

**Tabla 13. Corrida de la regresión variable por variable con dos variables t-alto en Stata.**

Source	SS	df	MS	Number of obs = 122		
-----+-----				F( 2, 119)	= 2.11	
Model	94.5805741	2	47.2902871	Prob > F	= 0.1263	
Residual	2673.03418	119	22.4624721	R-squared	= 0.0342	
-----+-----				Adj R-squared	= 0.0179	
Total	2767.61475	121	22.8728492	Root MSE	= 4.7395	
añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
-----+-----						
amb3	.7149299	.3759586	1.90	0.060	-.0295056	1.459365
div2	.2626863	.3353848	0.78	0.435	-.4014091	.9267818
_cons	1.215165	1.881295	0.65	0.520	-2.509988	4.940317

En la tabla 13 obtenemos la corrida en donde el t- más alto es 1.90 con amb3 y div2, que son realización de eventos deportivos como el futbol, en conjunto con videojuegos como actividades de recreación entre compañeros.

## **CONCLUSIONES**

Luego de los análisis multivariados con el modelo de regresión logística y análisis factorial, se propone que el factor que hace que la gente se quede más tiempo trabajando y que predomina entre todas las variables significativas es la diversión, como las empresas incorporan actividades que abran espacios para la recreación del personal mientras trabajan.

Si evaluamos los factores más puntuados por los entrevistados y los relacionamos con el estudio de análisis de factores podemos ver que dos de las variables que en ambos análisis aparecen como los más importantes está el trabajo divertido.

Las variables con las correlaciones más altas entre sí fueron (atrac3) que es ser colaborador y manejarse de manera informal entre compañeros seguido de (cama3) que es mantener conexiones por tener amigos. La amistad entre compañeros es un valor muy importante a la hora de continuar por mucho tiempo laborando en una empresa.

Es muy probable que el personal se quede hasta 2 años si solo hay actividades divertidas, o que el trabajo sea divertido de alguna manera.

Una simulación con 4 variables en análisis de regresión logística, como son: la alimentación con menú variado, reuniones sociales, apoyo en los estudios, y competencias como actividades divertidas aumenta la probabilidad del 69,14% de que un funcionario continúe en la empresa por dos años o más, estando todos totalmente de acuerdo.

Las generaciones de babyboomers y millenians recibieron un mundo caótico, pero también de naciente desarrollo tecnológico, ya no piensan en maximizar sus ingresos, sino también en dejar una huella en el mundo. Propósito y dinero acompañado de diversión.

## **RECOMENDACIONES**

Incorporar fiestas, actividades deportivas o de recreación, espacios para recrearse mientras se trabaja, sería lo más idóneo para quedarse más tiempo en la empresa.

Conocer también la edad de las personas que se quedan en la empresa y los factores que hacen que se queden nos podría ayudar a comprender como influyen los más jóvenes en la rotación de personal de las empresas del mundo actual.

Cada empresa debería realizar este estudio para conocer como están hoy motivando a los empleados y de qué manera esas actividades sirven para mejorar el clima laboral o mantenerlo y si están realmente haciendo que la gente se quede.

A nivel de antropología se debería realizar un estudio sobre los factores que diferencian a la comunidad latina de la anglosajona para que se cumplan o no estos factores identificados en el estudio que permiten quedarse más tiempo trabajando en una empresa y definir hipótesis sobre si se cumplen o no del todo en ambas culturas o si existen otros factores complementarios.

## REFERENCIAS

- Amos Rapoport. **Cultura Arquitectura y Diseño**. Ediciones UPC. España. Febrero 2003.
- Alcívar Jessica. Cuanto tiempo debes quedarte en el mismo trabajo. Entrevistada por BBC Mundo. Redacción. Febrero 2017. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38885171>
- Bandura. **Social Cognitive Theory**. Stanford University. 1989.
- Byron Reeves. J.Leighton Read. **TOTAL ENGAGEMENT. Using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete**. Harvard Business Press. Boston. 2009.
- Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Página 188-195. McGraw Hill.
- C.M.Cuadras. **Nuevos métodos de análisis multivariante**. Primera Edición. CMC Editions. 2014.
- Deci, Edward L. **Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation**. Journal of Personality and Social Psychology 18, 1971
- Daniel H. Pink . **La sorprendente verdad sobre que nos motiva**. Ediciones Gestión 2000. 2010.
- Diana Arocha. Mónica Ortiz. María Juliana Acosta. **Coaching, Motivación y Retención del personal**. Tesis Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. 2011.
- Fiona Sans. **Gamification as Strategic Human Resource Tool to gain Organizational Competitive Advantage via increased employee engagement**. Septiembre.2013. National College of Irland.
- Frederick Herzberg. **One More Time: How do You motivate Employees?**. Harvard Business Review. September 1987.
- Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. **Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.**, International Journal of Good Conscience. 3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X
- Gonzalez C, Garza Z, Lopez E. **La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista**. Universidad autónoma de Coahuila. Monclova, Coahuila. Mexico.
- Kasser, Ryan . **Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic And Extrinsic Goals** Personality and social Psychology Bulletin 22, paginas 80-87, 1996
- Miguel y Bigne. **Una aplicación del análisis factorial a la percepción del grado de importancia de distintos factores que contribuyeron al desarrollo del negocio hotelero**. Tempori. Serviendum, Milladoiro, 1992. Pagina 205-212.
- Malhotra, N. **Investigación de Mercados: un enfoque práctico**. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997
- Manso, **El Legado De Frederick Herzberg**. 2002. Universidad EAFIT. Medellin. Colombia. Revista N.128 2002.



- Nuria Chinchilla. **Compromiso organizativo y rotación**. Status questions. Documento de Investigación.N.217. Mayo.1991 Universidad de Navarra. IESE Business School.
- Prado José. **Análisis y Ranking de Pymes**. Publicado en la Revista Perspectiva. IDE. Febrero 2006. Ecuador. [https://issuu.com/ideperspectiva/docs/revista\\_perspectiva\\_febrero\\_2006](https://issuu.com/ideperspectiva/docs/revista_perspectiva_febrero_2006)
- Robbins. **Equipos de Trabajo**. Comportamiento Organizacional. 15ava. Edición. Página 313 y 386. Pagina 290-298
- Ritu Agarwal. Corey Angst, Massimo Magni. **The performance effects of coaching: a multinivel analysis using hierarchical linear modeling** The International Journal Human Resource Management. Vol.20. N10. October 2009.
- Robert Safdie. **Conclusiones de Estudio investigativo** publicado en la Revista. El Universo. 03 Agosto. 2014. Ecuador. <http://www.larevista.ec/orientacion/psicologia/realizacion-laboral>
- Silva Fuentes. **Satisfacción laboral y su influencia en la productividad**. Tesis. Marzo. 2012. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Sindy Orozco. **El concepto de reconocimiento en Hegel: Un principio de justicia social**. 2. ° época, n° 3. Enero - Junio de 2013. Medellín. Página 115-124
- Schultz, D.P. **Psicología Industrial**. 1994. Tercera Edición. Florida. McGraw Hill.
- V. Frankl. **El hombre en busca de sentido**. Duodécima edición. 1991 Pagina 63-71.
- Suzanne Lucas. **Why Not Giving Employees A Raise Can Cost You A Fortune** publicado en Business Insider. 24 Marzo. 2014. NYC. USA. <http://www.businessinsider.com/why-not-giving-employees-a-raise-can-cost-you-a-fortune-2014-3>
- Yadira. **Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos**. Ensayo. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela. 2008. Pag 231-241.

# ANEXOS

**Anexo 1**

## CUESTIONARIO---ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE REDUCEN LA ROTACION EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL

Este estudio va dirigido a los empleados de las Pequeñas y medianas empresas. Específicamente a los trabajadores que tienen más de 2 años de servicio. Si usted no cumple con estos dos requisitos favor no llenar este cuestionario. Favor llenar este cuestionario con total honestidad sobre las preguntas que se plantean. No hay respuesta correctas o incorrectas, simplemente se desea su respuesta totalmente sincera a cada pregunta que se plantee.

Conteste el siguiente grupo de preguntas según la siguiente escala: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Parcialmente en desacuerdo, 3. Indiferente, 4. Parcialmente de acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Marque con una X, la opción que esté más cercana a su forma de pensar.

### I. Acerca de la alimentación en el trabajo;

		<b>5 TA</b>	<b>4 PA</b>	<b>3 I</b>	<b>2 PD</b>	<b>1 TD</b>
1.1	El beneficio de parte de la empresa de ofrecer alimentación en el trabajo, es importante para quedarse más años trabajando en esta.					
1.2	Todas las empresas deben tener habilitada un área para servir la alimentación en beneficio de sus trabajadores.					
1.3	La calidad de los alimentos es importante para mi elección de quedarme más tiempo trabajando en la empresa.					
1.4						
1.5						

### II. Acerca del ambiente laboral;

		<b>5 TA</b>	<b>4 PA</b>	<b>3 I</b>	<b>2 PD</b>	<b>1 TD</b>
2.1	Las reuniones sociales promocionadas por la empresa, son muy importantes cuando elijo quedarme más años laborando en ella.					
2.2	En mi opinión, es importante que la empresa tenga una decoración y muebles de oficina que brinden comodidad y confort para los trabajadores.					
2.3	Normalmente el ambiente de mitrabajo actual es agradable.					
2.4						
2.5						

III. Acerca del Reconocimiento;

		<b>5 TA</b>	<b>4 PA</b>	<b>3 I</b>	<b>2 PD</b>	<b>1 TD</b>
3.1	La retroalimentación de mis mandos superiores y el feedback acompañado en el seguimiento de mis metas, son importantes para que yo decida seguir siendo parte de la empresa.	X				
3.2	Normalmente recibo reconocimiento de manera directa de mi jefe inmediato a través de palmadas, abrazos o invitaciones a comer.					
3.3	En mi opinión, el método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa donde actualmente trabajo, favorece mi crecimiento personal y me estimula a seguir trabajando con más ganas.					
3.4						
3.5						

IV. Acerca de la política salarial;

		<b>5 TA</b>	<b>4 PA</b>	<b>3 I</b>	<b>2 PD</b>	<b>1 TD</b>
4.1	La empresa me paga de acuerdo a mis labores asignadas y los años que llevo permaneciendo en esta.					
4.2	En mi opinión, ajustar los salarios de acuerdo a su antigüedad o nivel de responsabilidad en un puesto de trabajo estimula al trabajador a seguir motivado trabajando en la misma empresa.					
4.3	Los salarios deberían ajustarse de acuerdo a lo que está pagando el mercado y en el sector donde se desenvuelve la empresa.					
4.4						
4.5						

V. Acerca de la camaradería;

		<b>5 TA</b>	<b>4 PA</b>	<b>3 I</b>	<b>2 PD</b>	<b>1 TD</b>
5.1	Para mi parecer hacer amigos en el lugar de trabajo es importante para quedarse más años laborando en la misma empresa.					
5.2	Me gusta que como actividades extra laborales mi empresa fomente fiestas o eventos de esparcimiento entre compañeros de trabajo.					
5.3	Tener un mejor amigo en la empresa es un estímulo					

	para quedarse más tiempo laborando en esta.					
5.4	En mi opinión, cultivar amistades en la empresa genera mayor productividad y bienestar social general para todos.					
5.5						
5.6						

VI. Acerca de las motivaciones intrínsecas;

		5	4	3	2	1
6.1	Cuando la empresa me ayuda a gestionar créditos para pagar la casa, auto, etc., estoy dispuesto a quedarme más años laborando en esta.					
6.2	Quedarse muchos años trabajando en la misma empresa es importante para crecer profesionalmente y ganar experiencia.					
6.3	Tal parece que si la empresa apoya al trabajador a seguir sus estudios personales mientras trabaja es motivo suficiente para seguir laborando más años en esta.					
6.4						
6.5						

VII. Acerca de compañeros atractivos;

		5 TA	4 PA	3 I	2 PD	1 TD
7.1	Los líderes o jefes simpáticos que mantienen una excelente imagen personal y muy buena capacidad para relacionarse con trabajadores de diferentes personalidades influyen para que los empleados se queden más años en la empresa.					
7.2	Un factor motivante para quedarse más años laborando en la misma Empresa es que sus					

	compañeros (as) de trabajo sean atractivos, agradables, empáticos, y que manejen una imagen impecable.					
7.3	El beneficio de proveer de vestimenta elegante o uniforme influye en mi decisión de continuar o no trabajando por muchos años en la misma empresa.					
7.4						
7.5						

VIII. Acerca del trabajo divertido en la empresa;

		5	4	3	2	1
8.1	Prefiero que las actividades en mi puesto de trabajo siempre incorporen retos desafiantes y realizables de una manera entretenida.					
8.2	En mi opinión, incorporar un área de videojuegos con horas de recreación entre los compañeros de trabajo es un incentivo para continuar laborando más tiempo en la misma empresa.					
8.3	Organizar competencias y actividades divertidas como hacer carreras de huevos con la cuchara, karting, paintball entre otras, permiten crear lazos más fuertes con mis compañeros de trabajo en la empresa.					
8.4						
8.5						

IX. Acerca de usted y la empresa en que trabaja;

1. Cuántos años tiene laborando en esta empresa? Anote el número de años cumplidos hasta el día de hoy.

\_\_\_\_\_

2. Cuáles son los factores que usted considera que sean los más importantes para que usted se haya decidido quedar trabajando en esta empresa. Ordene los factores que están a continuación de mayor a menor, en el que 1 significa el más importante y 11 el menos importante según su preferencia. Ningún factor debe tener la misma puntuación.

- \_\_\_\_\_ Afiliación al seguro IESS y pago a tiempo
- \_\_\_\_\_ Alimentación proporcionada por la empresa
- \_\_\_\_\_ Facilidad de comedor para los trabajadores
- \_\_\_\_\_ Seguro médico particular

- \_\_\_\_\_ Tarjeta de comisariato
- \_\_\_\_\_ Bonos mensuales por reconocer mi desempeño
- \_\_\_\_\_ Remuneración acorde a mis años de aporte
- \_\_\_\_\_ Buen trato por parte de los jefes
- \_\_\_\_\_ Amistad y camaradería entre compañeros y buen ambiente en el trabajo
- \_\_\_\_\_ Trabajo divertido y siempre desafiante
- \_\_\_\_\_ Compañeras o compañeros de trabajo atractivos extrovertidos y agradables.

3. ¿Cuánto tiempo planea quedarse en esta empresa trabajando? Marque con una cruz solo una respuesta.

- \_\_\_\_\_ De 1 a 2 años más
- \_\_\_\_\_ De 0 a 12 meses
- \_\_\_\_\_ Hasta jubilarme
- \_\_\_\_\_ Hasta que me salga una mejor oferta laboral

4. Alguna vez ha pasado por algún percance en la empresa que lo haya motivado a renunciar?

- \_\_\_\_\_ SI
- \_\_\_\_\_ NO

5. Haciendo referencia a la pregunta anterior, podría mencionar cual de los siguientes fue el percance o percances.

- \_\_\_\_\_ No me pagaban el sueldo puntual
- \_\_\_\_\_ Tuve un problema con mi jefe inmediato
- \_\_\_\_\_ Tuve una calamidad doméstica y la empresa no se mostró comprensiva
- \_\_\_\_\_ Mi salario no correspondía a mi esfuerzo y experiencia
- \_\_\_\_\_ Mala relación con un compañero de trabajo
- \_\_\_\_\_ Estaba realizando funciones en un cargo que no me gustaba

6. ¿Qué beneficio adicional le gustaría que hubiese en su empresa que actualmente no hay y que haría que usted le entregue más años de trabajo a la misma?

---



---



---

7. ¿En cuál de estas categorías figura su edad actual?

- \_\_\_\_Menos de 25 años
- \_\_\_\_De 26 a 30 años
- \_\_\_\_De 31 a 40 años
- \_\_\_\_De 41 a 50 años
- \_\_\_\_De 51 a 60 años
- \_\_\_\_Más de 60 años

8. ¿Cuál es el nombre de la empresa en que labora actualmente?

---

9. ¿En cuál de estas categorías se ubica el número de trabajadores que tiene la empresa en que labora actualmente?

- \_\_\_Menos de 10 trabajadores
- \_\_\_\_Entre 11 y 20
- \_\_\_\_Entre 21 y 30
- \_\_\_\_Entre 31 y 50
- \_\_\_\_Entre 51 y 100
- \_\_\_\_\_Más de 100 trabajadores

10. ¿Los dueños son ecuatorianos o extranjeros?

---

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZO LA ENTREVISTA:\_\_\_\_\_

TELEFONO :\_\_\_\_\_

Gracias por su ayuda!



## Anexo 2. Primera corrida, correlacion con 24 variables en stata.

	alime1	alime2	alime3	amb1	amb2	amb3	rec1	rec2	rec3	poli1
alime1	1.0000									
alime2	0.3440	1.0000								
alime3	0.4145	0.4328	1.0000							
amb1	0.4542	0.4725	0.3597	1.0000						
amb2	0.2399	0.4045	0.2209	0.5309	1.0000					
amb3	0.1743	0.2976	0.2021	0.3334	0.3233	1.0000				
rec1	0.3951	0.3325	0.5265	0.4720	0.3850	0.2396	1.0000			
rec2	0.1970	0.1794	0.2628	0.2068	0.2467	0.2806	0.3894	1.0000		
rec3	0.1852	0.2081	0.1086	0.3599	0.2643	0.2807	0.2775	0.5408	1.0000	
poli1	0.1885	0.2683	0.1209	0.1901	0.1615	0.4313	0.1833	0.2712	0.4037	1.0000
poli2	0.1975	0.3885	0.2693	0.2849	0.1942	0.2913	0.4746	0.2431	0.1455	0.3014
poli3	0.1965	0.1496	0.1184	0.3063	0.2962	0.0680	0.2040	0.0468	0.0138	0.0965
camal	0.2895	0.3670	0.1544	0.4073	0.2986	0.2300	0.2965	0.1461	0.1762	0.0279
cama2	0.1437	0.2649	0.2383	0.3629	0.3045	0.2456	0.4084	0.2727	0.2770	-0.0067
cama3	0.2577	0.1962	0.1396	0.3940	0.1709	0.0264	0.1824	0.0824	0.1709	-0.0752
moti1	0.3327	0.3916	0.3262	0.3434	0.2758	0.0496	0.4331	0.2892	0.1116	0.0231
moti2	0.2497	0.2054	0.3842	0.3033	0.2067	0.1283	0.3892	0.2624	0.1277	0.1238
moti3	0.3073	0.2456	0.3862	0.2656	0.2613	0.0326	0.3776	0.3326	0.2234	0.1483
atrac1	0.1693	0.2410	0.1631	0.2614	0.1780	-0.0219	0.3620	0.0704	0.2131	0.2102
atrac2	0.1395	0.1818	0.0895	0.2978	0.2424	0.0828	0.2458	0.1346	0.1574	0.1385
atrac3	0.2733	0.1608	0.1346	0.5103	0.2674	0.1537	0.2554	0.0743	0.3069	0.2115
div1	0.3356	0.3664	0.2931	0.5553	0.3126	0.1802	0.5084	0.2275	0.2509	0.1188
div2	0.0358	0.1281	0.0452	0.2996	0.2116	-0.0062	0.1458	0.1223	0.1299	-0.1313
div3	0.2253	0.1382	0.2321	0.3044	0.1940	0.1015	0.3697	0.1767	0.0654	-0.0313
	poli2	poli3	camal	cama2	cama3	moti1	moti2	moti3	atrac1	atrac2
poli2	1.0000									
poli3	0.1648	1.0000								
camal	0.2930	0.2931	1.0000							
cama2	0.4623	0.2163	0.4174	1.0000						
cama3	0.0724	0.2775	0.4676	0.3103	1.0000					
moti1	0.3554	0.4024	0.3761	0.3821	0.3015	1.0000				
moti2	0.3797	0.3111	0.2521	0.2844	0.0309	0.4215	1.0000			
moti3	0.3696	0.2615	0.1771	0.3141	0.0663	0.3831	0.3792	1.0000		
atrac1	0.2311	0.2031	0.4720	0.1498	0.2545	0.3796	0.2503	0.0666	1.0000	
atrac2	0.1370	0.1842	0.4394	0.2873	0.5292	0.3197	0.0605	0.0647	0.4745	1.0000
atrac3	0.1909	0.2476	0.3852	0.2869	0.4282	0.3199	0.2519	0.1939	0.3887	0.5336
div1	0.3588	0.3489	0.4189	0.3991	0.3634	0.4673	0.3525	0.2083	0.3811	0.3017
div2	0.0607	0.1752	0.4019	0.3024	0.5985	0.3357	0.0831	-0.0257	0.3063	0.4560
div3	0.3189	0.2959	0.3908	0.3905	0.3820	0.4642	0.3901	0.1640	0.3085	0.3640
	atrac3	div1	div2	div3						
atrac3	1.0000									
div1	0.3951	1.0000								
div2	0.3602	0.3896	1.0000							
div3	0.2354	0.3973	0.5508	1.0000						

### Anexo 3. Regresión paso a paso, alime1, amb2, amb3, rec2. en STATA.

. regress añostrabajo alime1

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	10.2226893	1	10.2226893	F( 1, 120) =	0.44
Residual	2757.39206	120	22.9782672	Prob > F =	0.5061
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0037
				Adj R-squared =	-0.0046
				Root MSE =	4.7936

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
alime1	-.2578925	.3866471	-0.67	0.506	-1.023427 .5076419
_cons	5.912329	1.588026	3.72	0.000	2.768149 9.05651

. regress añostrabajo amb2

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	24.3230291	1	24.3230291	F( 1, 120) =	1.06
Residual	2743.29173	120	22.8607644	Prob > F =	0.3044
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0088
				Adj R-squared =	0.0005
				Root MSE =	4.7813

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
amb2	.4448223	.431244	1.03	0.304	-.4090109 1.298655
_cons	3.125092	1.768178	1.77	0.080	-.3757779 6.625961

. regress añostrabajo amb3

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	80.8006843	1	80.8006843	F( 1, 120) =	3.61
Residual	2686.81407	120	22.3901172	Prob > F =	0.0599
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0292
				Adj R-squared =	0.0211
				Root MSE =	4.7318

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
amb3	.7130332	.3753448	1.90	0.060	-.0301234 1.45619
_cons	2.023776	1.57018	1.29	0.200	-1.085071 5.132623

. regress añostrabajo rec2

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	79.4161194	1	79.4161194	F( 1, 120) =	3.55
Residual	2688.19863	120	22.4016553	Prob > F =	0.0621
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0287
				Adj R-squared =	0.0206
				Root MSE =	4.733

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
rec2	.7303457	.387895	1.88	0.062	-.0376594 1.498351
_cons	2.211517	1.487461	1.49	0.140	-.7335516 5.156586

#### Anexo 4. Regresión paso a paso, poli2, poli3, cama1, cama3 en STATA.

. regress añostrabajo poli2

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	52.3131455	1	52.3131455	F( 1, 120) =	2.31
Residual	2715.30161	120	22.6275134	Prob > F =	0.1310
				R-squared =	0.0189
				Adj R-squared =	0.0107
Total	2767.61475	121	22.8728492	Root MSE =	4.7568

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
poli2	.7312332	.4809157	1.52	0.131	- .2209463 1.683413
_cons	1.656836	2.171772	0.76	0.447	-2.643121 5.956794

. regress añostrabajo poli3

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	6.91606149	1	6.91606149	F( 1, 120) =	0.30
Residual	2760.69869	120	23.0058224	Prob > F =	0.5845
				R-squared =	0.0025
				Adj R-squared =	-0.0058
Total	2767.61475	121	22.8728492	Root MSE =	4.7964

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
poli3	.2265126	.4131254	0.55	0.585	- .5914468 1.044472
_cons	3.978109	1.724986	2.31	0.023	.5627557 7.393462

. regress añostrabajo cama1

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	52.9220423	1	52.9220423	F( 1, 120) =	2.34
Residual	2714.69271	120	22.6224393	Prob > F =	0.1288
				R-squared =	0.0191
				Adj R-squared =	0.0109
Total	2767.61475	121	22.8728492	Root MSE =	4.7563

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
cama1	.6007154	.3927536	1.53	0.129	- .1769094 1.37834
_cons	2.71708	1.486658	1.83	0.070	- .2263985 5.660559

. regress añostrabajo cama3

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	2.88665937	1	2.88665937	F( 1, 120) =	0.13
Residual	2764.72809	120	23.0394008	Prob > F =	0.7240
				R-squared =	0.0010
				Adj R-squared =	-0.0073
Total	2767.61475	121	22.8728492	Root MSE =	4.7999

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
cama3	.1376749	.388949	0.35	0.724	- .632417 .9077669
_cons	4.417223	1.413824	3.12	0.002	1.61795 7.216495

## Anexo 5. Regresión paso a paso, moti1, moti3, div1 en STATA.

. regress añostrabajo moti1

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	13.0687039	1	13.0687039	F( 1, 120) =	0.57
Residual	2754.54605	120	22.9545504	Prob > F =	0.4520
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0047
				Adj R-squared =	-0.0036
				Root MSE =	4.7911

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
moti1	.2879505	.3816242	0.75	0.452	-.467639 1.04354
_cons	3.710957	1.626084	2.28	0.024	.4914247 6.93049

. regress añostrabajo moti3

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	41.7567422	1	41.7567422	F( 1, 120) =	1.84
Residual	2725.85801	120	22.7154834	Prob > F =	0.1777
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0151
				Adj R-squared =	0.0069
				Root MSE =	4.7661

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
moti3	.6038073	.4453445	1.36	0.178	-.2779437 1.485558
_cons	2.285193	1.971542	1.16	0.249	-1.618322 6.188708

. regress añostrabajo div1

Source	SS	df	MS	Number of obs =	122
Model	18.4661242	1	18.4661242	F( 1, 120) =	0.81
Residual	2749.14863	120	22.9095719	Prob > F =	0.3711
Total	2767.61475	121	22.8728492	R-squared =	0.0067
				Adj R-squared =	-0.0016
				Root MSE =	4.7864

añostrabajo	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
div1	.3948242	.4397688	0.90	0.371	-.4758874 1.265536
_cons	3.230003	1.902797	1.70	0.092	-.5374038 6.997409