

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de  
Empresas Mineras de Arequipa y Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Rodríguez Alva, Johanna Paola

Ortiz Puente de la Vega, Juan Humberto

Vera Zavala, Gonzalo Ernesto

Soto Carpio, Juan José

Delgado Palomino, Jorge Antonio

Asesor: Daniel Guevara Sánchez

Arequipa, 25 de febrero del 2016

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>2</b>
<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	<b>3</b>
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Objetivos del Estudio .....	4
1.3. Términos y Definiciones .....	5
1.4. Preguntas de la Investigación .....	6
1.5. Justificación del Estudio.....	6
1.6. Naturaleza del Estudio .....	7
1.7. Hipótesis del Estudio .....	8
1.8. Marco Teórico .....	8
1.9. Delimitaciones del Estudio .....	9
1.10. Limitaciones del Estudio .....	9
1.11. Resumen .....	9
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura</b> .....	<b>11</b>
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Satisfacción Laboral .....	17
2.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	20
2.4. Rotación e Intención de Rotación Laboral .....	31
2.5. Desempeño Organizacional .....	37
2.6. Importancia de la Relación entre Satisfacción y Rotación Laboral .....	42

2.7. Resumen .....	44
2.8. Conclusiones.....	46
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>48</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	48
3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación.....	48
3.3. Población de la Investigación .....	49
3.4. Consentimiento Informado .....	50
3.5. Selección del Tamaño de la Muestra .....	50
3.6. Características de la Muestra.....	51
3.7. Confiabilidad .....	51
3.8. Localización Geográfica.....	52
3.9. Instrumentación.....	52
3.10. Recolección de Datos.....	54
3.11. Análisis de Datos.....	55
3.12. Resumen .....	55
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados .....</b>	<b>57</b>
4.1. Perfil de los Informantes.....	57
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados .....	57
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>68</b>
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones.....	71
<b>Referencias .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice A .....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndice B.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice C .....</b>	<b>90</b>

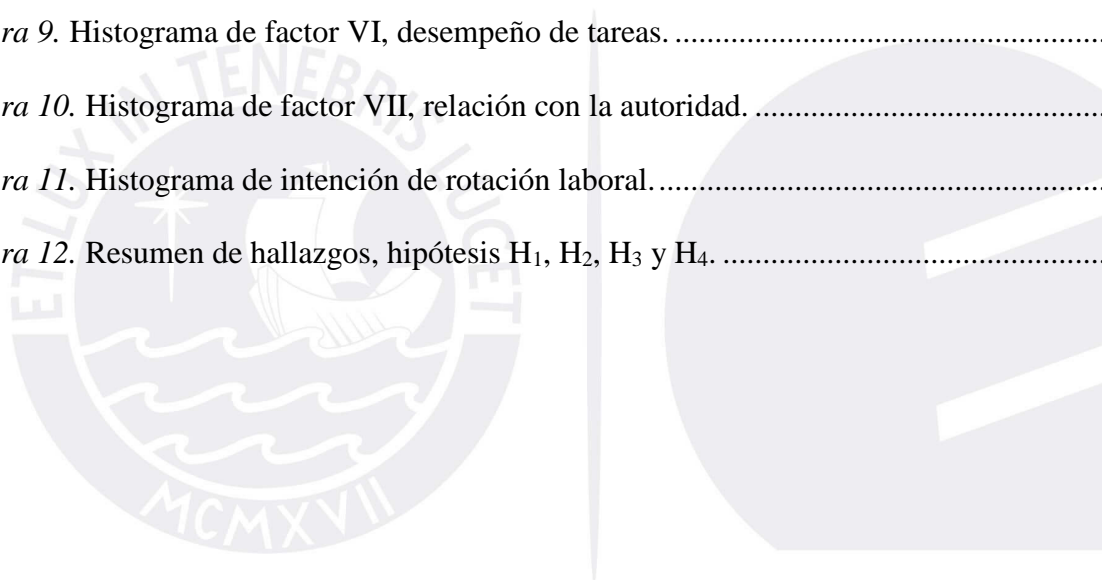
## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Orientaciones Conceptuales de la Satisfacción Laboral</i> .....	15
Tabla 2. <i>Definiciones de la Satisfacción Laboral Como un Estado Emocional</i> .....	18
Tabla 3. <i>Definiciones de la Satisfacción Laboral Relacionadas a las Conductas Laborales</i> .22	
Tabla 4. <i>Clasificación de la Muestra</i> .....	58
Tabla 5. <i>Regresión Lineal Múltiple, Intención de Rotación Laboral</i> .....	65



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa Conceptual de la Literatura .....	13
<i>Figura 2.</i> Categoría de los Costos de la Rotación Laboral.....	43
<i>Figura 3.</i> Histograma de satisfacción laboral general.....	59
<i>Figura 4.</i> Histograma de factor I, condiciones físicas y/o materiales. ....	60
<i>Figura 5.</i> Histograma de factor II, beneficios laborales y/o remunerativos.....	60
<i>Figura 6.</i> Histograma de factor III, políticas administrativas. ....	61
<i>Figura 7.</i> Histograma de factor IV, relaciones sociales. ....	62
<i>Figura 8.</i> Histograma de factor V, desarrollo personal. ....	62
<i>Figura 9.</i> Histograma de factor VI, desempeño de tareas. ....	63
<i>Figura 10.</i> Histograma de factor VII, relación con la autoridad. ....	63
<i>Figura 11.</i> Histograma de intención de rotación laboral.....	64
<i>Figura 12.</i> Resumen de hallazgos, hipótesis H <sub>1</sub> , H <sub>2</sub> , H <sub>3</sub> y H <sub>4</sub> . ....	66



## Abstract

Nowadays, job satisfaction and turnover intention are considered organizational phenomena with great importance in business management due to the impact they have on companies' performance. Internationally, there are several studies that seek to explain these phenomena, analyzing them individually. However, only few treaties attempt to explain the relationship between both concepts. In consequence, this research tries to demonstrate the existence of a cause-effect relationship between these two organizational phenomena and improve the effectiveness of different companies' efforts, which invest resources to improve employee satisfaction without necessarily impact positively the turnover rate.

This study has a descriptive nature and uses quantitative approach of correlational design which was obtained from a 111 senior executive sample of two leading companies in large-scale mining sector of Arequipa and Cusco, to identify the relationship between job satisfaction and its influence on turnover intention. This thesis used the "Scale of Views SL-SPC Questionnaire" (Palma, 2005) and the "Employment Turnover Intent Questionnaire" (Jacobo & Roodt, 2008). As a result, the relationship between both phenomena was identified, but not all job satisfaction components actually influenced the employee turnover intention. Therefore, using these study results, both companies (which provided the sample) can identify which aspects of job satisfaction in their employees must be prioritized in order to truly reduce the employee turnover rate.

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad, la satisfacción laboral y la intención de rotación son considerados fenómenos organizacionales de gran importancia en la gestión empresarial debido al impacto que tienen sobre el desempeño de las empresas. A nivel internacional, existen varios estudios que buscan explicar estos fenómenos analizándolos de manera individual. Sin embargo, son pocos aquellos tratados que intentan explicar la relación existente entre ambos. Por este motivo, la presente investigación intenta demostrar la existencia de una relación causa-efecto entre ambos fenómenos organizacionales y con ello, mejorar la efectividad de los esfuerzos realizados por diversas compañías, las mismas que invierten recursos para mejorar la satisfacción de su personal sin necesariamente impactar positivamente la tasa de rotación del mismo.

El presente estudio es de naturaleza descriptiva y emplea un enfoque cuantitativo de diseño correlacional en el que se obtuvo una muestra de 111 funcionarios de mando medio de las dos principales empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco para identificar los rangos de satisfacción laboral y su influencia en la intención de rotación. Para ello, se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005) y el cuestionario de “Intención de Rotación Laboral” (Jacobo & Roodt, 2008). Consecuencia de este estudio, se identificó una relación causa-efecto entre ambos fenómenos. No obstante, no todos los componentes de la satisfacción laboral realmente influyeron sobre la intención de rotación. En este sentido y raíz de este estudio, ambas empresas pueden identificar qué aspectos de satisfacción laboral en su personal deben ser priorizados en aras de reducir verdaderamente la tasa de rotación.

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

La dirección de empresas contempla la gestión de una serie de aspectos relacionados a la organización. Muchos de estos aspectos son de naturaleza cuantitativa y requieren la aplicación de ciencias exactas para conseguir resultados esperados: finanzas, contabilidad, logística, entre otros. Sin embargo, existen muchos otros aspectos de naturaleza cualitativa sobre los que prima la intuición, experiencia y buen juicio para incrementar la posibilidad de obtener buenos resultados y aun así, no lograr consistencia en los mismos para el futuro: recursos humanos, relaciones comunitarias, entre otros.

Los fenómenos de satisfacción laboral e intención de rotación son aquéllos que, dentro de los aspectos cualitativos de la gestión empresarial, están siendo estudiados ampliamente por las principales empresas y universidades del mundo, no pudiendo concebir a la fecha, una teoría exacta e infalible sobre la forma en la que operan las organizaciones a partir de los mismos. Ambos fenómenos organizacionales han sido estudiados extensamente por un conjunto de científicos quienes han llegado a conceptualizarlos en un rango que va desde definiciones extremadamente sencillas hasta tratados muy complejos, sin haber obtenido a la fecha una definición universal que pueda aplicarse en diferentes casos empresariales para obtener resultados consistentes, conforme funciona una ecuación matemática.

Los términos sencillos para ambos tipos de fenómenos otorgan mayor flexibilidad al momento de su estudio y aplicación en distintas organizaciones a nivel mundial. Para el caso de satisfacción laboral, la definición de Arnold, Cooper & Robertson (1991) resulta muy sencilla, satisfacción laboral es un fenómeno organizacional que va más allá de las respuestas afectivas o emocionales, siendo aquél una actitud general de la persona hacia el trabajo y cuya naturaleza resulta fundamental para el desempeño de las personas y el impacto de sus



resultados en el desempeño de la organización. De igual manera, la intención de rotación puede ser conceptualizada en términos de Sousa-Poza & Henneberger (2004) como la probabilidad de que un individuo cambie de trabajo dentro de un cierto periodo.

Estos conceptos, al igual que otras definiciones relacionadas a estos dos fenómenos organizacionales, brindan un marco de referencia robusto para empezar a comprenderlos a profundidad. Sin embargo, todos estos estudios analizan dichos fenómenos de manera individual sin considerar la posibilidad de encontrar una relación entre ellos. A nivel internacional, son pocos los tratados que estudian ambos fenómenos de manera conjunta tratando de encontrar una relación que permita identificar el grado de influencia de uno sobre otro para tomar mejores decisiones. Entre estos tratados puede mencionarse a Randhawa (2007) o a Faisal, Mohd, Mohd, Asmadi & Abang (2012) quienes para una muestra de ejecutivos dada, demostraron que la satisfacción laboral y las intenciones de rotación mantienen una relación inversa que debe analizarse de manera integral.

En Perú, no se halló un estudio que, al igual que los dos tratados descritos anteriormente; permita demostrar la existencia de una relación entre estos dos fenómenos y su comportamiento conjunto, considerando la idiosincrasia del trabajador peruano. Por lo tanto, bajo este escenario se desarrolla el presente trabajo de investigación, el cual se desarrolla en empresas del ámbito nacional en el sector minería, uno de los principales sectores industriales del país.

## **1.2. Objetivos del Estudio**

El objetivo general de este estudio consistió en exponer cuantitativamente la existencia de una relación causa-efecto que vincule los fenómenos organizacionales de satisfacción laboral e intención de rotación laboral respectivamente. Para ello, se encuestó a una muestra definida de trabajadores funcionarios de mando medio que pertenecen a empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco. Asimismo, resultó

necesario establecer objetivos específicos que permitieron complementar y validar el objetivo general del estudio. Los mismos se listan a continuación:

O<sub>1</sub>. Identificar el grado de satisfacción laboral presente dentro del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco.

O<sub>2</sub>. Identificar las dimensiones que contribuyen a la satisfacción laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco.

O<sub>3</sub>. Identificar el grado de intención de rotación laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco.

### 1.3. Términos y Definiciones

**Fenómeno Organizacional.-** Aspecto relevante de la gestión empresarial con incidencia directa no cuantificable sobre las personas y recursos que integran una organización, Segredo (2013).

**Gran Minería.-** Según la Ley Peruana N° 27474, gran minería es toda operación minera con una capacidad de procesamiento/productiva igual o superior a las 5,000 TMD (toneladas métricas por día).

**Personal Funcionario.-** Para efecto del presente estudio, personal funcionario es toda aquella persona con contrato de trabajo a plazo fijo o indeterminado, dentro de una empresa perteneciente al sector gran minería.

**Mando Medio.-** Para efecto del presente estudio, mando medio corresponde a aquel nivel dentro de la organización desempeñado por analistas o supervisores, personal funcionario, con o sin personal a cargo.

#### 1.4. Preguntas de la Investigación

Con el propósito de explicar mejor el problema de investigación analizado en la presente tesis, se elaboraron preguntas de investigación que permitan aclarar mejor si existe realmente una relación causa-efecto entre los fenómenos de satisfacción laboral e intención rotación laboral dentro del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco, tal como fue demostrado en los tratados por Randhawa (2007) y Faisal *et al.* (2012) en un ámbito internacional.

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral existente entre el personal funcionario de mando medio laborando actualmente en las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco?
2. ¿Cuáles son las dimensiones que más fortalecen la satisfacción laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco?
3. ¿Existen intenciones de rotación en el personal funcionario de mando medio laborando actualmente en de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco?

#### 1.5. Justificación del Estudio

Actualmente, existen innumerables fuentes bibliográficas que estudian de manera individual el fenómeno de satisfacción laboral sobre distintas muestras de trabajadores en empresas de diferentes sectores a nivel internacional. De igual manera, existen innumerables tratados que también estudian de manera individual el fenómeno de intención de rotación así como los efectos que el mismo trae sobre una organización. Sin embargo, la relación existente entre ambos, no es estudiada sino por dos tratados que abordan el tema de manera empírica. A nivel internacional, los estudios de Randhawa (2007) y Faisal *et al.* (2012) han

demostrado la existencia de una relación inversa entre satisfacción laboral e intención de rotación. No obstante, en el ámbito nacional, no existe ningún estudio similar, siendo el presente trabajo de investigación, uno de los primeros estudios en su clase para determinar de manera cuantitativa, la existencia de alguna relación entre ambos tipos de fenómenos.

¿Por qué es importante conocer cómo estos dos fenómenos interactúan? Las organizaciones invierten todos los años grandes cantidades de recursos para mejorar al grado de satisfacción laboral de sus empleados en diferentes dimensiones: infraestructura, sueldos, capacitación, entre otros. Pese a ello, muchas de estas organizaciones siguen experimentando elevadas tasas de rotación de personal con los consecuentes costos asociados a las mismas. Por lo tanto, puede concluirse que los esfuerzos e inversiones realizados por estas empresas no son suficientemente efectivos, pues no llegan a disminuir las tasas de rotación. En este sentido, un conocimiento más profundo de la relación entre ambos fenómenos, permitirá tomar mejores decisiones para retener al personal y usar de manera más efectiva los recursos disponibles.

#### **1.6. Naturaleza del Estudio**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de naturaleza explicativa y diseño no experimental. En el mismo se utilizaron herramientas de análisis correlacional para validar una hipótesis causal con el fin de demostrar la existencia de una relación causa-efecto entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los trabajadores de las empresas pertenecientes al sector de gran minería de Arequipa y Cusco, utilizando dos instrumentos como principales herramientas de recolección de datos: (a) la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005); y (b) el cuestionario de intención de rotación laboral desarrollado por Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).

## 1.7. Hipótesis del Estudio

El presente estudio tuvo una sola y única hipótesis, la misma se elaboró dentro el contexto de los objetivos específicos planteados así como las preguntas de investigación que se buscaron responder. Con la validación o rechazo de la presente hipótesis se buscará brindar una solución cuantitativa a la demostración de la existencia de una relación entre dos fenómenos organizacionales estudiados cualitativamente:

H<sub>1</sub>: “El grado de satisfacción laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco guarda una relación de causa-efecto con sus intenciones rotación laboral”.

## 1.8. Marco Teórico

### 1.8.1. Satisfacción laboral

Newstron (2011) definió la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en la que los empleados perciben su ambiente laboral, realizan acciones o se comportan. Asimismo, ligó este concepto a la capacidad de las organizaciones para emprender actividades que permitan crear sentimientos y creencias positivas en los trabajadores hacia su lugar de trabajo.

### 1.8.2. Intención de Rotación

Según Berndt (1981), “intención es una declaración acerca de un comportamiento específico de interés”. La intención de rotación es la probabilidad de que un individuo cambie de trabajo dentro de un cierto periodo de tiempo (Sousa-Poza *et al.*, 2004). Por lo tanto, puede admitirse que existe una relación entre la intención y el hecho de abandonar un puesto o una organización. En consecuencia, la intención de rotación capta la percepción y evaluación de los individuos sobre alternativas laborales (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

### **1.9. Delimitaciones del Estudio**

El presente estudio se elaboró a partir de la muestra conformada sólo por personal funcionario que a la fecha del estudio se encontraba laborando en posiciones de mando medio en las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco. Por lo tanto, los resultados obtenidos no pueden ni deben hacerse extensivos a otros grupos de trabajadores en las mismas empresas o a grupos de trabajadores en otras empresas, en otros sectores de la industria.

### **1.10. Limitaciones del Estudio**

El estudio se realizó bajo estrictas cláusulas de confidencialidad con cada uno de los participantes que intervinieron en el trabajo de campo (encuestas). Sin embargo, no se pudo obtener el consentimiento formal y firmado por parte de los representantes legales de las instituciones, dada la sensibilidad de la investigación. Ello fue debidamente informado a las autoridades pertinentes de Centrum Graduate Business School, quienes dieron el visto bueno para que, en esas condiciones, se continuara con la investigación. De igual manera, se mantendrá en el anonimato los nombres de las empresas cuyos trabajadores intervinieron en el presente estudio, identificándolas de ahora en adelante como Empresa A, la cual desarrolla sus actividades en Arequipa; y en empresa B, la misma que desarrolla sus actividades en Cusco.

### **1.11. Resumen**

La satisfacción laboral y la intención de rotación son fenómenos organizacionales que han sido estudiados de manera individual por innumerables tratados. A nivel internacional, sólo los estudios de Randhawa (2007) y Faisal *et al.* (2012) han demostrado la existencia de una relación inversa entre ambos. No obstante, en el ámbito nacional, no existe estudio similar, siendo la presente tesis, uno de los primeros estudios en su clase para determinar de

manera cuantitativa, la existencia de alguna relación entre ambos tipos de fenómenos para una muestra conformada por personal funcionario que a la fecha del estudio se encontraba laborando en posiciones de mando medio en las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco.



## Capítulo II: Revisión de Literatura

El objetivo general del estudio consistió en demostrar cuantitativamente la existencia de una relación causa-efecto que vincule los fenómenos organizacionales de satisfacción laboral e intención de rotación laboral respectivamente. Para ello, se tomaron como antecedentes dos investigaciones que se condujeron sobre grupos de ejecutivos y trabajadores de empresas con operaciones en el extranjero. A partir de sus resultados, se propuso repetir dichos experimentos aclimatados a la realidad del país, específicamente en el sector minería.

El objetivo de la primera investigación buscó estudiar, mediante un análisis empírico, la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación; buscando reconocer el efecto que la insatisfacción genera en la actitud de los empleados incentivando su intención a rotar. Este estudio evaluó a dos grupos de profesionales con las mismas características competitivas y de desempeño en dos organizaciones diferentes dentro de una misma región. A partir de la muestra analizada, se encontró una significativa correlación negativa entre ambas variables; es decir, que a mayor nivel de satisfacción, la intención de rotación es baja. Adicionalmente, en ambos grupos estudiados no se encontraron diferencias significativas en los resultados obtenidos analizando las mismas variables (Randhawa, 2007, p.1).

El objetivo de la segunda investigación consistió en determinar el efecto que ejerce la satisfacción laboral (intrínseca o extrínseca) sobre la intención de rotación. Se evaluaron a ejecutivos y no ejecutivos de mando medio dentro de una organización utilizando cuestionarios estructurados dentro de un ambiente controlado. Los resultados que se obtuvieron concluyeron que en ambas formas (intrínseca o extrínseca), la satisfacción laboral tiene una relación inversa con las intenciones de rotación (Faisal *et al.*, 2012).

El estudio de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el sector de gran minería dentro de las regiones de Arequipa y Cusco busca demostrar



cuantitativamente la existencia de dicha relación desde un punto empírico y cuantitativo, analizando a su vez los efectos intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral sobre la intención de rotación. El presente capítulo, hace referencia al marco conceptual y teórico utilizado para analizar la rotación laboral, la intención de rotación y la satisfacción laboral. Con este fin, se ha elaborado un mapa conceptual identificando cuatro áreas importantes: (a) dimensiones de la satisfacción laboral, (b) satisfacción laboral, (c) intención de rotación laboral, y (d) desempeño organizacional. Por otro lado y tal como se muestra en la Figura 1, el presente estudio también busca legitimizar esta relación añadiendo tres factores adicionales: (a) antecedentes, (b) importancia de la relación satisfacción - rotación laboral, e (c) inversión.

## **2.1. Antecedentes**

### **2.1.1. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un fenómeno organizacional de gran importancia para la empresa privada y el estado. Ambos tienen el compromiso de velar por la productividad de su entorno y del país, siendo responsables del mejor cuidado de las condiciones laborales. Por lo tanto, la satisfacción laboral resulta ser de interés generalizado por todas las aristas del marco laboral y recientemente social. Resulta importante reconocer que los empleados coexisten con sus centros laborales diariamente y sobretodo en una cantidad de horas relevante. En consecuencia, el entorno dentro de la organización provoca un gran impacto en la calidad de vida y en el desempeño de los trabajadores.

Robbins & Coulter (2005) señalaron que la satisfacción laboral tiene tres componentes: (a) cognoscitivo, relacionado a lo que se piensa, (b) afectivo, relacionado a cómo afecta lo que se piensa, y (c) conductual, relacionado a lo que se hace o se está dispuesto a hacer. “En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como

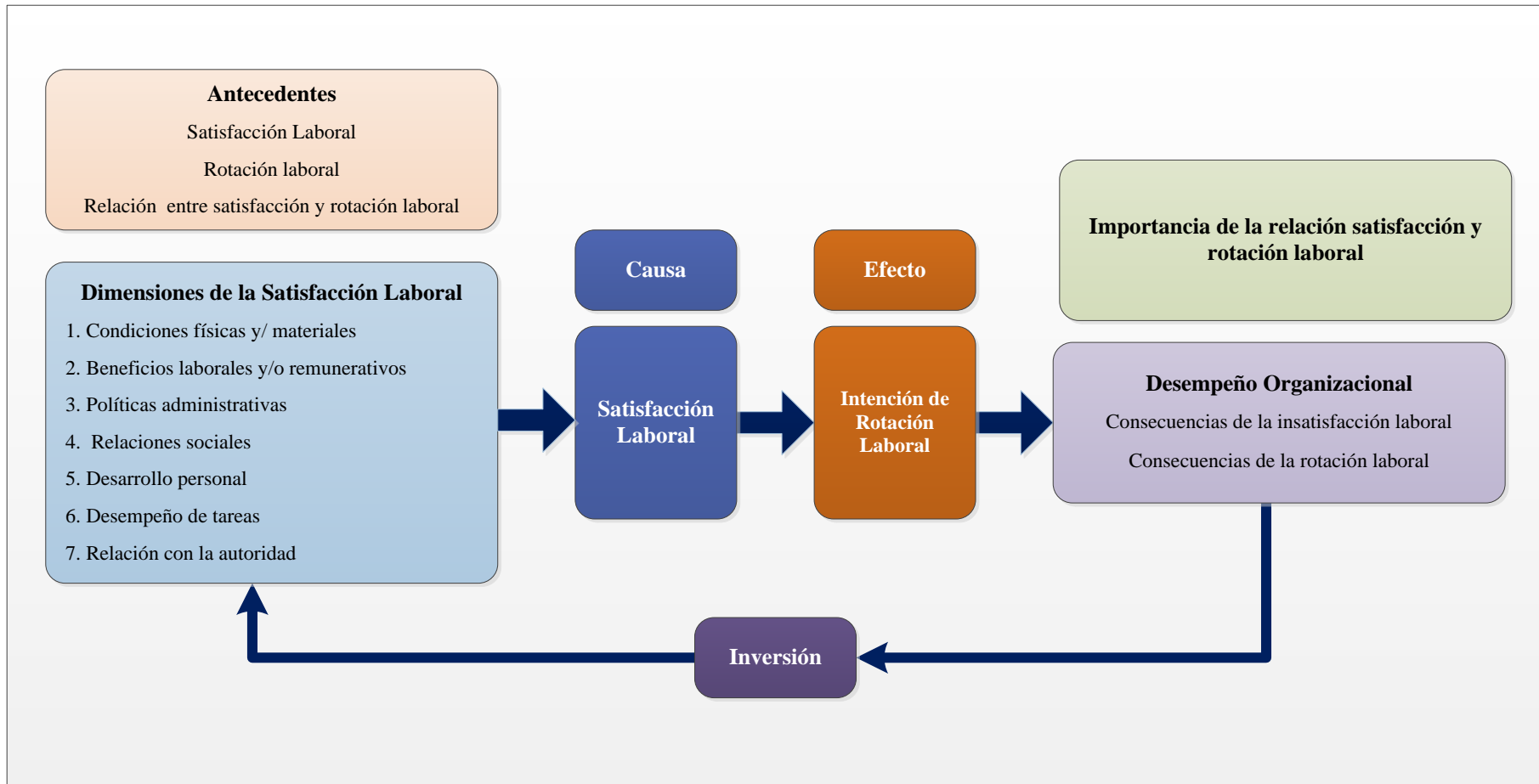


Figura 1. Mapa Conceptual de la Literatura

actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como su conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización; son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985, p. 298). Por lo tanto, se puede inferir que la satisfacción laboral es la percepción que un individuo tiene sobre su trabajo a partir de sentimientos y pensamientos que finalmente desencadenan actitudes y conductas hacia el trabajo.

Navarro (2008) reveló que existe un grupo de autores que desarrollaron el término de satisfacción laboral como un estado emocional, sentimental o respuesta afectiva. Asimismo, Fiske & Taylor (1991) señalaron que involucrar afecto y sentimientos, puede atraer a otros tipo de sentimientos como preferencias, evaluaciones, estados de ánimo y emociones. Por otro lado, Navarro (2008) concluyó que existe un segundo grupo de autores que evalúan a la satisfacción laboral desde el punto de vista de una actitud generalizada hacia el trabajo. Según Cavalcante (2004), “las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos. Esas evaluaciones traducen la componente afectiva y emocional de las experiencias individuales, o de creencias, en términos de evaluación con relación al trabajo o trabajos relacionados” (p. 104). Por lo tanto, la satisfacción laboral se divide en múltiples orientaciones conceptuales a partir de dos perspectivas (ver Tabla 1).

### **2.1.2. Intención de Rotación Laboral**

El concepto de intención de rotación puede definirse aislando las definiciones de intención y rotación. Según Berndt (1981), “intención es una declaración acerca de un comportamiento específico de interés”. Asimismo, la intención de rotación es la probabilidad que un individuo cambie de trabajo dentro de un cierto periodo de tiempo (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Por lo tanto, es admisible que exista una relación entre la intención y el

hecho de abandonar un puesto o una organización. En este sentido, la intención de rotación capta la percepción y evaluación de los individuos sobre alternativas laborales (Mobley *et al.*, 1979).

Tabla 1. *Orientaciones Conceptuales de la Satisfacción Laboral*

<b>Satisfacción en el trabajo: Orientaciones conceptuales</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Perspectivas</b>
Sentimientos o respuestas afectivas relativamente a aspectos específicos de la situación laboral	SMITH, KENDALL y HULLIN	1969	<b>Satisfacción como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo</b>
Estado afectivo, en el sentido del gustar o no, en términos generales, de una determinada situación relacionada con su trabajo	CRITES	1969	
Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado	LOCKE	1976	
Orientación afectiva positiva para el empleo	PRICE y MULLER	1986	
Respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo	MUCHINSKY	1993	
Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo	NEWSTRON y DAVIS	1993	
<b>Actitud generalizada</b> con relación al trabajo, atendiendo a tres componentes: <b>cognitiva</b> (pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), <b>afectiva</b> (sentimientos, emociones positivas o negativas), <b>comportamental</b> (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto)	BEER	1964	<b>Satisfacción como una actitud generalizada en relación al trabajo</b>
	SALANCIK y PFEFFER	1977	
	HARPAZ	1983	
	PEIRÓ	1986	
	GRIFFIN y BATEMAN	1986	
	ARNOLD, ROBERTSON y COOPER	1991	
PEIRÓ, BRAVO y RODRÍGUEZ	1996		

*Nota. Tomado de "Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahia - Brasil)" de Cavalcante, J., 2004, p. 105.*

Hace más de dos décadas que se investiga el concepto de rotación laboral, cómo reducirla y sus consecuencias para la organización. En efecto, se han realizado múltiples investigaciones en relación a la rotación laboral, habiéndose desarrollado modelos sobre dicho proceso. Mobley (1979) explicó que existen dos perspectivas; la primera refiere a las actitudes del individuo en torno a su trabajo con la rotación laboral; es decir, el trabajador compara su actual situación con nuevas alternativas de mejora. El segundo modelo añadió otras variables como por ejemplo, la satisfacción laboral no sólo está relacionada a los beneficios laborales, también a las oportunidades de desarrollo profesional (Mobley *et al.*, 1979). Price & Mueller (1981) propusieron un tercer modelo que relaciona cinco factores (remuneración, integración, comunicación instrumental, comunicaciones formal y

centralización) que condicionan la satisfacción laboral en el trabajo, y de encontrarse un trabajador insatisfecho laboralmente, seguramente buscará nuevas alternativas de trabajo.

El modelo anterior relaciona la probabilidad de renuncia con la disponibilidad de oportunidades laborales, analizando independientemente la perspectiva de la satisfacción. Mowday, Porter & Steers (1982) añadieron un último modelo que incluye más factores a la relación con la satisfacción laboral: (a) características individuales, (b) expectativas laborales, (c) oportunidades laborales, (d) experiencia, (e) nivel de desempeño, (f) compromiso con el trabajo, (g) actitud hacia el trabajo, y (h) afectividad laboral; es decir, se establece que la satisfacción laboral y los factores laborales y no laborales guardan una relación directa con la actitud de permanencia en una organización. Sin embargo, debe reconocerse que una actitud de insatisfacción no siempre termina en rotación. Por lo tanto, para resolver esta interrogante se puede empezar identificando qué factor o factores podrían ocasionar que organizaciones con altos estándares laborales tengan altos niveles de rotación, incluyendo la minería.

### **2.1.3. Relación entre Satisfacción y Rotación Laboral**

Abreu *et al.* (2008) realizó un estudio abocado a encontrar la relación entre la insatisfacción laboral y la rotación de trabajadores en empresas mexicanas. Se identificaron tres factores que generan insatisfacción laboral: (a) la baja remuneración, (b) la selección incorrecta, y (c) la baja motivación. El estudio se realizó considerando tres hipótesis, cada una de ellas estableció que los tres factores que generan insatisfacción laboral guardan una relación directamente proporcional con la rotación laboral. Como resultado del estudio, cada uno de los factores tuvieron una relación positiva con la rotación laboral; en consecuencia, el autor afirmó que existe una relación inversamente proporcional entre la insatisfacción laboral y la rotación, es decir, que mientras mayor sea el grado de insatisfacción mayor será el grado de rotación de trabajadores en las empresas mexicanas.

Amaya (2010) realizó un estudio de satisfacción laboral en empresas de la ciudad de Veracruz. En este estudio se analizaron las causas y efectos de la insatisfacción laboral reafirmando la posición de Abreu *et al.* (2008) pues la satisfacción laboral tuvo un efecto inverso en la rotación de los trabajadores de estas empresas. Según Abreu *et al.* (2008), “los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la empresa, por lo que esperan una oferta mejor para abandonarla” (p.89).

## 2.2. Satisfacción Laboral

El concepto de satisfacción laboral no debe considerarse como una definición fija o constante. Todo lo contrario, desde el punto de vista organizacional, ésta toma una concepción dinámica en continua evolución. Son varios los autores que han propuesto diferentes definiciones para la satisfacción laboral. Newstrom (2011) definió la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en la que los empleados perciben su ambiente laboral, realizan acciones o se comportan. Asimismo, ligó este concepto a la capacidad de las organizaciones para emprender actividades que permitan crear sentimientos y creencias positivas en los trabajadores hacia su lugar de trabajo.

Por su parte, Locke (1976) consideró la satisfacción laboral como un estado placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del empleado, la misma que puede reflejarse a través del nivel de ausentismo de los trabajadores, accidentes laborales, productividad, entre otros. Arnold *et al.* (1991) definieron la satisfacción laboral como un fenómeno organizacional que va más allá de las respuestas afectivas o emocionales, siendo aquella una actitud general hacia el trabajo y cuya naturaleza resulta fundamental para el desempeño de las personas y el impacto de sus resultados en el desempeño de la organización.

Chiang & Ojeda (2011) coincidieron que el concepto de satisfacción laboral es dinámico y ha cambiado a lo largo del tiempo, ambos afirmaron que existen dos tipos de definiciones que enmarcan otros conceptos adicionales. El primer tipo concluye que la satisfacción laboral es un

estado emocional, sentimental, y de respuestas afectivas (ver Tabla 2). El segundo tipo relaciona la satisfacción laboral con las conductas laborales y consideran que ésta es una actitud generalizada ante el trabajo (ver Tabla 3).

Sin embargo, incrustadas entre estas diferentes definiciones, pueden encontrarse semejanzas muy marcadas que dan fondo a la idea general de este fenómeno organizacional. Independientemente de respuestas afectivas, comportamientos, acciones ejecutadas o experiencias laborales; la satisfacción laboral determina en mayor o menor medida el desempeño de un trabajador y su capacidad de agregar valor a la organización. Por lo tanto, su estudio resulta de vital importancia ya que incide directamente sobre los resultados de la empresa. Este fenómeno resulta demasiado extenso para su estudio, son varios los instrumentos que se han diseñado y han sido utilizados en diferentes industrias y diferentes contextos. A continuación se presentan algunos instrumentos utilizados para tal fin, destacando la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC la cual ha sido utilizada y validada en Perú.

***Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***. Este cuestionario ha sido diseñado por Weis, Dawis, England & Lofquist (1967) y mide la satisfacción laboral de los trabajadores. Contiene dos tipos de formatos, el más corto contiene 20 preguntas y el más largo 100. Se recomienda utilizar el modelo más extenso porque provee mayor información. Este modelo mide la satisfacción laboral a través de 20 diferentes ítems: (a) habilidad, (b) logros, (c) actividad, (d) promoción, (e) autoridad, (f) políticas de la compañía, (g) compensación, (h) compañeros de trabajo, (i) independencia, (j) seguridad, (k) servicio social, (l) status social, (m) valores morales, (n) reconocimiento, (o) responsabilidad, (p) relaciones humanas, (q) supervisión técnica, (r) variedad, y (s) condiciones de trabajo.

***Job Descriptive Index (JDI)***. Este instrumento ha sido diseñado para medir cinco dimensiones de la satisfacción laboral: (a) satisfacción con supervisores, (b) satisfacción entre trabajadores, (c) salario, (d) oportunidades de promoción, (e) condición de trabajo. Este

instrumento fue diseñado en el año 1969, luego fue revisado en los años 1985, 1997, y recientemente en el año 2009 (Smith, Kendall & Hulin, 1969).

Tabla 2. *Definiciones de la Satisfacción Laboral Como un Estado Emocional*

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1969	Smith, Kendal, y Hulin	Sentimiento o respuestas afectivas referidas, en este caso a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Nwestron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

*Nota. Tomado de “La Relación Entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores”. Chiang y Ojeda, 2011.*

**Cuestionario Font Roja.** Este cuestionario de satisfacción laboral está compuesto por 24 ítems medidos con escalas de Likert y se ofrecen diferentes alternativas que van desde un grado bajo a un grado más alto. Este cuestionario es uno de los más utilizados en España dentro del sector salud y se caracteriza por no orientar con sus preguntas a conocer el estado de las condiciones físicas del ámbito laboral. Este cuestionario contiene las siguientes dimensiones: (a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción profesional, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales con los compañeros (Aranaz & Mira, 1988).

**Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.** Esta escala de satisfacción laboral permite brindar un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo; según Alfaro *et al.* (2012), este instrumento permite detectar cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su



actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente en la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica.

**Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang.** Este cuestionario ha sido utilizado para medir la satisfacción laboral en instituciones públicas. Según Chiang *et al.* (2008) citado por Alfaro *et al.* (2012), “el cuestionario de satisfacción laboral está compuesto por seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración” (p.27).

### **2.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Palma (2005), elaboró un instrumento denominado Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC el cual consta de 36 preguntas estructuradas en escalas de Likert. Este estudio fue validado a través de un trabajo de campo entre colaboradores de diferentes empresas en la ciudad de Lima. Se extrajo una muestra de 952 trabajadores a partir de una población de 938,591 empleados. Esta escala analiza la satisfacción laboral a partir de siete dimensiones considerando los aspectos intrínsecos y cualitativos de un puesto de trabajo: autonomía, línea de carrera, clima organizacional, entre otros; como también aquéllos factores que impactan sobre la percepción de los empleados en relación a la labor que desempeña y determinan el valor agregado que un empleado puede brindar a una organización de manera voluntaria. El objetivo de esta escala de satisfacción laboral basada en teorías de motivación pretende medir el nivel de satisfacción del empleado a partir de siete factores o dimensiones de especial relevancia.

#### **2.3.1. Condiciones físicas y materiales**

Las tareas que desempeñan los trabajadores en una organización impactan en el nivel de satisfacción y la actitud que tienen frente al puesto de trabajo. Gruneberg (1979) señaló que el trabajo en sí mismo es un factor importante asociado a la satisfacción laboral; tanto el

resultado de la tecnología empleada en una determinada situación, la naturaleza de las actividades a desempeñar, las habilidades requeridas para el trabajo y el nivel de autonomía que proporciona, son aspectos importantes del trabajo que influyen en la satisfacción laboral. La satisfacción laboral y el tipo de trabajo se asocian negativamente con la intención de cambiar de empleo (Koh & Goh, 1995). Según Paz, Rodríguez & Santos (2006), “el capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores” (p.4). Es decir, se considera a cada trabajador como una parte fundamental de la organización. El término de organización laboral sugiere considerar a la organización de la empresa como parte del contexto donde cada empleado se desarrollará y experimentará ser miembro fundamental de la organización; es ahí donde el resultado de esta experiencia podrá ser positivo o negativo, logrando la satisfacción laboral o insatisfacción laboral, según corresponda.

La satisfacción laboral en los individuos de una determinada empresa está determinada por la interacción de los trabajadores y las características del ambiente donde éstos desempeñan sus labores (Hegney, Parker & Plank, 2006). Abraham, Contreras & Montoya (2009) coincidieron en que la actitud de los trabajadores es un ingrediente que debe tenerse en cuenta al momento de medir la satisfacción laboral, la actitud será el resultado de la experiencia de los trabajadores con respecto al trabajo. Blum & Naylor (1990) añadieron al enunciado anterior considerando que la satisfacción laboral es la consecuencia de la actitud del trabajador con factores específicos del trabajo: (a) salarios, (b) oportunidad de crecimiento, (c) relación con los superiores, (d) solución de problemas, entre otros. Acker (2004) sostuvo que la variable de oportunidad de crecimiento o desarrollo del trabajador es una de las más predominantes en la evaluación de los niveles de satisfacción laboral, y en consecuencia en minimizar la posibilidad de la intención de rotación. Las características del

trabajo, también llamadas condiciones físicas del entorno, es un factor donde el trabajador no tiene control.

Tabla 3. *Definiciones de la Satisfacción Laboral Relacionadas a las Conductas Laborales*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición de Satisfacción</b>
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada del trabajo.
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tienen los trabajadores con su trabajo.
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización.
1996	Bravo, Peiro y Rodriguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrollada por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que fluye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral.
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al comportamiento del trabajador.
2004	Robbins	Es la actitud general del individuo hacia el trabajo, la cual puede ser positiva o negativa.

*Nota. Tomado de “La Relación Entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores”. Chiang y Ojeda, 2011.*

### 2.3.2. Beneficios laborales y/o remunerativos

Uno de los factores estrechamente ligados a la satisfacción laboral es la remuneración. Lawler (1973) indicó que la diferencia que se establece entre la expectativa y la realidad de la recompensa, produce la satisfacción o insatisfacción laboral. Por lo tanto, el sujeto realiza una operación mental que compara la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que considera correcta; si la recompensa obtenida coincide o excede la que él considera adecuada, estará satisfecho. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Haciendo una reflexión entre las teorías relacionadas a la remuneración con respecto a la satisfacción laboral, es conveniente reconocer que no siempre la remuneración tuvo un rol tan influyente en el grado de satisfacción laboral. Maslow (1943) sostuvo que las necesidades básicas son las primeras que el ser humano debe satisfacer para enrumbarse en el camino hacia la autorrealización; la necesidad de reconocimiento a su vez, forma parte de este camino. La satisfacción en un trabajo es la combinación de las variables intrínsecas y extrínsecas, ya sea del individuo o de la organización. Abraham *et al.* (2009) afirmaron que la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente del trabajo.

Management Today (1984) publicó un artículo que explica la teoría de Herzberg. Esta teoría destaca como el ser humano está expuesto a dos tipos de factores que influyen directamente en su comportamiento; el primero, es denominado factores higiénicos o extrínsecos, estos factores son propuestos por el entorno de las personas, en este caso, por las organizaciones, entre ellas: (a) políticas empresariales, (b) clima laboral, (c) relación con los superiores, (d) beneficios otorgados por la empresa, (e) salario, entre otros, éstos factores no dependen de los individuos en sí, y por lo tanto no tienen control sobre ellos, son factores que

generan insatisfacción. El segundo es denominado factores intrínsecos, éstos están bajo el control de los individuos, son factores que generan satisfacción en los individuos. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Osorio & Pujo (2004) concluyeron que la compensación es un elemento clave en la satisfacción y la motivación de los empleados, pero puede perder gran parte de su efectividad si no se halla integrada a una política global que incorpore los tres motivadores esenciales: (a) desarrollo, (b) participación, y (c) reconocimiento. Por ejemplo, el efecto motivador de una retribución atractiva puede verse en gran parte arruinado por la ausencia total de posibilidades de desarrollo y promoción.

Si bien resulta claro que existe una relación entre satisfacción laboral y remuneración, muchas veces se confunde el nivel de ventas o tamaño de una organización con la potencial remuneración que se espera percibir como trabajador de ésta. Ante ello, Mobley *et al.* (1979) concluyeron, tras varios estudios realizados, que el volumen de ventas o tamaño de una organización están pobremente ligados al término de satisfacción laboral y carecen de valor frente a la importancia que tiene la verdadera remuneración percibida por el trabajador. Al respecto, Martin (2007) investigó los determinantes de la rotación laboral utilizando datos de encuestas realizadas a establecimientos en el Reino Unido. A partir de este estudio, se demostró una relación inversa entre el salario y el nivel de negocios de las organizaciones, el mismo que incidiría sobre la satisfacción laboral de su personal.

### **2.3.3. Políticas administrativas**

El compromiso que los trabajadores tienen con la organización también determina su desempeño y los resultados finales de la empresa. O'Reilly & Caldwell (1980) señalaron que los empleados ajustan sus niveles de satisfacción laboral en concordancia a sus niveles de compromiso con el trabajo, siendo aquellos trabajadores comprometidos los que mayor nivel

de satisfacción laboral muestran, la misma que se traduce en mejores resultados individuales y colectivos así como en bajas tasas de rotación. El compromiso organizacional es en sí la contribución activa del trabajador al logro de las metas de la empresa. Se caracteriza por mantener niveles elevados de: (a) creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, (b) disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, y (c) el deseo de mantenerse dentro de la organización, (Vila, 2005).

En este sentido, el estudio de la relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral es importante para lograr buenos niveles de desempeño. Según Gibson (1994) citado por Vila (2005), las organizaciones son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados proporcionándoles oportunidades y reconociendo sus logros, ambas acciones producen un impacto significativo sobre el compromiso. En relación a estas ideas, Mathieu & Zajac (1990) afirmaron que la satisfacción laboral está relacionada positivamente con el compromiso organizacional. En adición a ello, Durrego & Echevarria (1999), señalaron que entre compromiso organizacional y satisfacción laboral existe una correlación favorable por la que entre más satisfechos estén los empleados estarán más comprometidos con su trabajo.

Según Monteza (2012), “las políticas administrativas son importantes en la satisfacción por tratarse de un plan de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación, la organización o la empresa está constituida por personas” (p.57). Es importante tener una guía que conduzca las conductas, que modere las acciones y que estandarice una forma de trabajo, cada persona dentro de la organización tiene funciones específicas que deben ser desarrolladas de forma apropiada para el logro de objetivos de las diferentes áreas y finalmente de la organización. La ausencia o existencia insuficiente de políticas administrativas genera un grado de libertad excesivo para la ejecución de tareas, esto es debido a que cada trabajador tiene un nivel de educación distinto, tienen diferente

grado de experiencia, costumbres y vicios de sus antiguos trabajos, y diferentes medios y métodos para la ejecución de tareas, lo mencionado anteriormente genera desorden y en consecuencia una baja satisfacción laboral; adicionalmente, genera un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Las políticas administrativas mal enfocadas o ausentes también dificultan el logro de objetivos y desarrollo profesional.

#### **2.3.4. Relaciones sociales**

El clima organizacional es una expresión conjunta de puntos de vista de cada empleado respecto a la diversidad social dentro de cada empresa; por lo tanto, está muy ligado a las percepciones particulares del entorno. Litwin & Stringer (1968) señalaron que el clima organizacional es una propiedad del ambiente de trabajo descrita por sus miembros. En relación a ello, Jackson & Slocum (1988), definieron clima organizacional como el conjunto de percepciones que se generan dentro de la mente de los empleados sobre ambiente y relaciones sociales de la organización. Por lo tanto, el clima organizacional forma parte de la opinión y valorización de actitudes, pensamientos y motivaciones de todos los miembros hacia la organización. Rentsch (1990) señaló que la percepción de los atributos organizacionales de los empleados da un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales.

Las relaciones sociales entre trabajadores son un factor clave que determina el clima organizacional, existen otros factores como la relación con la autoridad, la libertad de decisión durante la ejecución de su trabajo, la flexibilidad para la resolución de problemas, entre otros. Las relaciones entre empleado y jefe, autonomía, motivación y flexibilidad son otros factores que no deben dejarse de lado. La relación entre empleados tendrá consecuencias negativas si el trabajador no se desenvuelve cómodamente en su posición, ocasionadas por estímulos negativos o experiencias que ha ocurrido con sus compañeros, ya sea por la forma de cómo lo tratan, el lenguaje, o costumbres del equipo de trabajo. Estos

factores podrán impactar claramente en su rendimiento, y en consecuencia disminuirá su satisfacción en la organización.

Chiang *et al.* (2008) realizaron un estudio descriptivo en un hospital estatal chileno con la finalidad de conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Melia & Peiro (1989), citado por Chiang *et al.* (2008), crearon el instrumento S20/30 para evaluar la satisfacción laboral, el cual fue utilizado por Chiang *et al.* (2008) para dicho estudio. El instrumento se encuentra estructurado en cinco etapas, las relaciones personales son parte de una de las etapas de la estructura mencionada.

El clima organizacional está sujeto a la percepción de los miembros de la organización y se relaciona con la satisfacción laboral. Schratz (1993) demostró que existen dimensiones en el clima organizacional que se han relacionado históricamente con las dimensiones de la satisfacción laboral, tales como: apoyo de la supervisión, recompensas, responsabilidad (autonomía), relaciones interpersonales y competencias del empleado. Sánchez & Villamil (2012), indicaron que el clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en el que desarrollan su trabajo, su grado de satisfacción laboral será elevado. Las relaciones personales son un factor determinante del grado de satisfacción de los trabajadores dentro de una empresa. Schratz (1993) y Sánchez & Villamil (2012) coincidieron en que las relaciones personales son un factor determinante en la evaluación de la satisfacción laboral, a pesar de utilizar diferentes métodos para medir dicha variable.

### **2.3.5. Desarrollo personal**

Una buena política de remuneraciones normalmente trae consigo buenos niveles de satisfacción laboral. Sin embargo, la misma no es concluyente o definitiva garantizando la satisfacción plena del trabajador, pues existen múltiples dimensiones con igual o mayor



grado de influencia en ésta. Al respecto, Robbins (2004) señaló que los empleados quieren sistemas de ascensos equitativos ya que les brindaría la oportunidad de crecimiento personal, más responsabilidades y una mejor posición; no todos buscan remuneraciones altas, muchos empleados aceptan menores salarios a cambio de trabajar en un área preferida o en un trabajo desafiante. Las promociones en una línea de carrera dan opción al crecimiento personal e incrementan el estatus social de la persona; por lo tanto, mantener percepciones de una política clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción (Merino & Díaz, 2008).

Una remuneración competitiva no compensará cubrir el aburrimiento de tareas repetitivas que no permitan desarrollo profesional. Sin embargo, Lawler (1973) señaló que la presencia de ambos tipos de recompensas (desarrollo o remuneración) permite satisfacer distintos tipos de necesidades. En muchos casos, las oportunidades de crecimiento personal son más importantes que el crecimiento económico. Kosteas (2011) indicó que los empleados se sentirán más motivados y satisfechos cuando creen posible una promoción de puesto a partir de la expectativa de reciprocidad empleado – organización que se genera, la misma que incluye implícitamente un mejor nivel remunerativo.

#### **2.3.6. Desempeño de tareas**

A nivel internacional, Hackman & Oldham (1975), aplicaron un cuestionario llamado *Encuesta de Diagnóstico en el Puesto* a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. En el estudio se identificaron cinco dimensiones centrales relacionadas a satisfacción laboral: (a) variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado, en consecuencia los empleados que estarán expuestos a estos tipos de trabajo más retadores se sentirán más aliviados evadiendo actividades monótonas; (b) identidad de la tarea, el grado con el cual el puesto requiere

ejecutar una tarea o proceso de forma completa con un resultado visible; (c) significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo; (d) retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual se comunica el resultado sobre el desempeño de las actividades de trabajo, la fuente principal puede ser los jefes directos; y, (e) autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) recopiló y unió estas dimensiones bajo el enunciado *Reto del Trabajo*, concluyendo que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de utilizar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

El desempeño de las tareas se ve impactado por el entorno, en este caso no se considera el entorno físico, sino el entorno humano. El ser humano es una especie afectiva y emocional que cambia de estado de ánimo de acuerdo a circunstancias y situaciones, una persona no logra el mismo objetivo cuando está sola que cuando está acompañada; es decir, que ocurren cambios en el desempeño individual en presencia de un grupo de personas. Graha *et al.* (2008) expusieron la teoría del impulso que sostiene que las personas son completamente impredecibles. La presencia de personas hace que otras estén alertas o preparadas, este aumento del estado de alerta o de motivación puede constituirse en una reacción instintiva ante la presencia social.

Graha *et al.* (2008) consideraron que las tareas pueden dividirse en dos grandes grupos, individuales y grupales. En el contexto laboral, al tratarse de una institución de trabajo, exige que el logro de objetivos se desarrolle en base al esfuerzo en conjunto de las determinadas áreas de trabajo, toda empresa está compuesta no solo por activos físicos sino también talento humano que se interrelaciona uno con otros para el logro de metas, de

acuerdo a las tareas que desempeñen. El grado de rendimiento de los individuos se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes parámetros: a) es una tarea unitaria o grupal, b) es una tarea de maximización u optimización, y c) si la producción se relaciona de acuerdo a aportes individuales o grupales.

El desempeño de tareas está íntimamente ligado a las competencias de los trabajadores, aquellas características personales que permitirán afrontar retos laborales, acompañados de las características del entorno. Granda (2006) reforzó este argumento realizando la evaluación de dos tipos de factores, individuales y situacionales. Los factores individuales son aquellos que se asignan directamente del trabajador, pueden ser: (a) factores físicos, (b) factores de entrenamiento, y (c) factores psicológicos. Los factores situacionales son aquellos asignados estrictamente a las características del trabajo donde el trabajador no tiene influencia, pueden ser: (a) factores relacionados con la naturaleza de la tarea, como el grado de dificultad o condiciones físicas, y (b) los factores relacionados con la empresa, como el tipo de supervisión, remuneración, incentivos, entre otros.

### **2.3.7. Relación con la autoridad**

La satisfacción laboral también guarda relación con el tipo de supervisión que los trabajadores reciben en el lugar de trabajo. El tipo de supervisión puede afectar positiva o negativamente la satisfacción del empleado en su lugar de trabajo. Caraballo (2007) en un estudio internacional realizado por la consultora de recursos humanos Hay Group, concluyó que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados, además señaló que los supervisores con pobres habilidades interpersonales e inflexibles, impulsan rápidamente a los trabajadores a buscar otros empleos.

Golden & Veiga (2008) concluyeron que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Kruglanski, Pierro & Higgins (2007) señalaron que la satisfacción de los empleados será más alta si las estrategias de influencia

utilizadas por el líder concuerdan con el estilo que esperan los trabajadores. Las diferencias entre el estilo de liderazgo esperado y el que realmente se practica influye negativamente en la satisfacción laboral (Elpers & Westhuis, 2008). Por lo tanto, el tipo y características de la supervisión, así como la personalidad y competencia del líder juegan un rol muy importante en la satisfacción laboral del empleado, rol que muchas veces es ignorado.

La insatisfacción laboral también deriva de aquellos casos en los que las funciones de los empleados no están claramente definidas. Muchinsky (1990) señaló que las expectativas poco claras de compañeros y supervisores así como la ambigüedad de los métodos de evaluación de desempeño, disminuyen el grado de compromiso del empleado. Si a estas condiciones se suman las presiones inherentes al trabajo en sí y la falta de consenso sobre las funciones, se obtiene aún menos involucramiento y satisfacción en el trabajo.

## **2.4. Rotación e Intención de Rotación Laboral**

### **2.4.1. Rotación laboral**

La rotación laboral es un fenómeno organizacional que ha venido siendo estudiado durante décadas sin encontrar a la fecha razones consistentes a su existencia. La misma es causante de gastos cuantiosos para las organizaciones, obligándolas a implementar estrategias que permitan controlar este fenómeno y su incidencia sobre la productividad de la compañía. Si bien el flujo de personas es necesario y hasta cierto punto positivo, elevados índices de rotación distorsionan negativamente la sinergia de un equipo de trabajo impactando directamente sobre sus resultados y, aunque las diferentes áreas encargadas de gestionar el talento humano en las organizaciones lleven estadísticas de este fenómeno, muy pocas realmente realizan estudios sobre las causas que lo suscitan.

Tor & Owen (1997) señalaron que cuando existen expectativas vagas y poco comunicadas a los trabajadores, se genera un entorno en el que éstos se sienten poco involucrados e insatisfechos con su trabajo, menos comprometidos con la organización y

eventualmente propensos a dejarla. Al igual que ésta, existe una infinidad de aristas que de no recibir las atenciones del caso, terminan detonando en la desvinculación del trabajador con la empresa. En este sentido, para enfrentar y minimizar las causas de la rotación laboral se debe primero identificarlas, proceso que no es sencillo y que debe hacerse considerando la mayor parte sino todas las variables involucradas.

Agnes (1999) definió la rotación laboral como la relación entre el número de trabajadores que fueron reemplazados y el promedio de trabajadores durante un periodo determinado. Por otro lado, Glebeek & Bax (2004) indicaron que la rotación laboral es el conjunto de acciones que se realizan en la organización desde que un trabajador abandona su trabajo hasta que es reemplazado, pudiendo ser utilizada como un indicador de productividad dentro de la organización. Esta definición se complementa con la de Woods (2006), el cual señaló que con frecuencia los gerentes se refieren a la rotación como el proceso completo de reemplazar a un trabajador. Cada vez que una posición se encuentra disponible, ya sea voluntaria o involuntariamente, un nuevo trabajador debe de ser contratado y entrenado.

Las acciones tomadas por los directivos de las empresas para enfrentar la rotación laboral dependen del entendimiento de las causas posibles que generan dicho fenómeno organizacional. Según Alle, Bryant & Vardaman (2010) son cinco las ideas erróneas más comunes que tienen los directivos de las empresas al momento de hacer frente a la rotación de sus trabajadores:

***Idea errónea 1: La rotación laboral siempre es mala.*** Según Griffeth *et al.* (2000), los tipos de rotación laboral tiene tres dimensiones: (a) voluntaria o involuntaria, si fue por voluntad propia del empleado o no; (b) funcional o disfuncional, en el caso que la ausencia de un determinado empleado cause daño a la organización; y (c) evitable o inevitable. Si bien es cierto que el exceso de rotación laboral en las organizaciones causa impactos negativos y sobre costos, la rotación laboral en sí puede traer impactos positivos, por ejemplo: no

contratar un remplazo o contratar a un remplazo que con menos edad tenga similares competencias.

***Idea errónea 2: Las personas renuncian debido a la remuneración.*** La remuneración juega un rol importante dentro de la rotación laboral. Sin embargo, la satisfacción económica no es la única variable en juego pues existen otros factores como el clima laboral, la relación entre sus compañeros, con los jefes inmediatos, con los gerentes, línea de carrera, presión en el trabajo, entre otros; que determinan en mayor o menor medida las intenciones de rotar de un trabajador.

***Idea errónea 3: Las personas renuncian debido a la insatisfacción con su trabajo.*** La insatisfacción laboral de por sí no es el único, ni el más importante factor de decisión pues existen personas que pueden decidir rotar pese a estar satisfechos en su trabajo actual. Según Alle *et al.* (2010), existen cuatro razones generales que contribuyen a la rotación laboral cuando el trabajador se encuentra relativamente satisfecho: (a) las malas condiciones de trabajo y actitudes, (b) aparición de una mejor oferta laboral de forma repentina, (c) el deseo de buscar un mejor trabajo luego que el trabajador logre ciertas metas, por ejemplo, luego de terminar un estudio de post grado o una capacitación específica, y (d) sin razón aparente, esto ocurre cuando de forma repentina una persona decide renunciar debido a hechos específicos no conocidos.

***Idea errónea 4: Los directivos carecen de influencia para evitar la rotación laboral.*** Una gran cantidad de gerentes piensan que una renuncia voluntaria es irrevocable. Sin embargo, existen varias acciones que los directivos pueden ejecutar para evitar la rotación laboral. Alle *et al.* (2010) señaló que las estrategias de recursos humanos de las empresas deben reforzar acciones en los siguientes aspectos: (a) reclutamiento, (b) sociabilización, (c) entrenamiento y desarrollo, (d) compensación e incentivos, (e) supervisión, y (f) compromiso con el trabajo.

**Idea errónea 5: Las estrategias de retención efectivas son generales.** Las estrategias de retención pueden ser generales o específicas, las primeras contienen principios básicos de retención laboral mientras que las segundas resuelven las deficiencias específicas. Por ello, es importante hacer un análisis y diagnóstico a fin de otorgar recursos de forma eficiente. Las estrategias a implementar deben enfocarse a múltiples objetivos, no sólo al más resaltante.

#### **2.4.2. Tipos de rotación laboral**

Según Emeka & Ikemefuna (2012) existen tres tipos de rotación laboral: (a) voluntaria e involuntaria; (b) externa e interna; y (c) capacitado y no capacitado. A continuación se explica brevemente cada una de ellas.

**Rotación voluntaria e involuntaria.** La rotación laboral dentro de una organización se debe a una decisión voluntaria o involuntaria del trabajador dependiendo si la decisión es propia o si el trabajador no tiene decisiones sobre su término. Puede darse por las siguientes razones: despido, jubilación, enfermedad, discapacidad física o mental, reubicación, fallecimiento, entre otros.

**Rotación externa e interna.** La rotación laboral es interna cuando los trabajadores abandonan su puesto actual para reubicarse dentro de la misma organización, esto podría traer consigo sentimientos positivos y/o negativos. El sentimiento podría ser positivo si el cambio trae consigo un mejor puesto laboral y desempeño de tareas. Podría ser negativo si el cambio obstaculiza el desarrollo profesional. El efecto de esta rotación interna es importante por lo que requiere un monitoreo constante al igual que la rotación externa. El mecanismo administración de recursos humanos en las organizaciones así como sus políticas de reclutamiento y planificación de rotación pueden utilizarse como controles para la rotación interna.

**Rotación de personal calificado y no calificado.** Los empleados no calificados conocidos como “personal temporal” experimentan generalmente alta rotación. El motivo de

su salida no es rebuscado. Esta categoría de empleados no tienen un estado de contrato indefinido y por consiguiente no gozan de las mismas condiciones laborales como sus colegas permanentes; como resultado, dejan la organización a la más mínima oportunidad de conseguir un empleo más favorable. Los empleadores no se preocupan por este tipo de rotación debido a lo fácil que les resulta contratar a nuevo personal. Por otro lado, la alta rotación de empleados calificados representa un riesgo para el negocio y finalmente para la organización en términos de pérdida de capital humano; esto incluye habilidades, capacitación y conocimientos adquiridos. Puesto que estos empleados especializados tienen habilidades que son relativamente escasas y pueden ser recontratados dentro de la misma industria, su abandono actúa como una desventaja competitiva hacia la organización además del costo de remplazarlos. Estos costos pueden ser altos, sobre todo si los empleados ocupan una posición estratégica y desempeñan un papel clave en la organización.

Por otro lado, Morrell (2001) señaló que existen tres características fundamentales de la rotación laboral que deben ser tomadas en cuenta:

**Voluntaria.** Según el autor, la rotación se encuentra usualmente relacionada con la satisfacción laboral. Por lo tanto, resulta necesario identificar la rotación voluntaria e involuntaria para poder determinar la relación a partir del número de personas que abandonan la organización. Morrell (2001) señaló que la mayoría de investigadores le prestan mayor atención a los colaboradores que abandonan la organización voluntariamente. Sin embargo, también se reconoció que a un alto grado de rotación laboral, el índice de competitividad y eficiencia en la organización se incrementa.

**Evitable.** En la organización es sumamente importante encontrar la manera de evitar la rotación laboral y aún más importante, prevenirla. Sin embargo, a veces resulta más beneficioso administrar la rotación una vez sucedida que evitarla con un aumento de salario. Bajo estas circunstancias, las pérdidas de colaboradores pueden describirse como bajas



necesarias (Morrell *et al.*, 2004). Por otro lado, si la rotación voluntaria es evitable, los gerentes tienen la posibilidad de intervenir y evitar la salida de su personal y con ella, los costos asociados a la pérdida de empleados (Morrell *et al.*, 2001).

**Funcionalidad.** La mayor parte de los estudios asocian la rotación laboral con el impacto negativo en la eficiencia de la organización. Dalton *et al.* (1981) distinguió dos tipos de abandonos: funcionales y disfuncionales. La rotación laboral funcional estaría relacionada al reemplazo de colaboradores improductivos por productivos. Por lo tanto, la rotación disfuncional se interpretaría como la pérdida de empleados productivos. Los gerentes deben identificar si la rotación brinda la oportunidad de ganar empleados productivos o los fuerza a reorganizar el actual entorno de trabajo (Morrell *et al.*, 2001).

#### **2.4.3. Intención de rotación**

Según Brodie (1995), la intención de rotación laboral es un fenómeno complejo relacionado con varios factores. Algunas investigaciones indican que la edad, la satisfacción laboral, la ocupación, la imagen laboral, el cumplimiento de expectativas, el compromiso organizacional, entre otros; están consistentemente relacionadas con la intención de rotación y la rotación en sí. Según Harrington, Bean, Pintello & Mathews (2001) “los principales indicadores que se examinan al momento de estudiar la intención de renunciar a un trabajo son: el agotamiento emocional, bajos niveles de satisfacción e insatisfacción intrínsecos con remuneraciones y oportunidades de desarrollo profesional” (p. 6). Por lo tanto, el fenómeno de satisfacción laboral juega un papel importante dentro de la intención de rotación. A partir de ello, se establece la primera relación entre ambos tipos de fenómenos organizacionales.

Según Ohana & Meyer (2011), “muchos estudios han identificado que la satisfacción laboral y el compromiso con la organización son el principal antecedente por el cual se presentan intenciones de rotación” (p. 146). Bajo esta premisa, la satisfacción laboral como posible fuente de inestabilidad laboral podría contemplar la siguientes variables de entrada:

(a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño de tareas, y (g) relación con la autoridad. Probablemente, el hecho de poder emparejar estas variables de entrada frente a las causas que generan rotación laboral se constituya en punto de partida para encontrar una segunda relación entre ambos fenómenos.

Sousa-Poza & Henneberger (2004) analizaron la intención de rotación en 25 países utilizando información desde 1997. Sus hallazgos concluyeron que los factores determinantes de la intención de rotación varían substancialmente por cada país. Sin embargo, la satisfacción laboral, seguridad laboral y el compromiso con la organización son los más significativos en la mayoría de países. La intención de rotación es la intención voluntaria de abandonar la organización, afectando el rendimiento de la misma; los sentimientos reflexivos de los trabajadores afectarán su productividad (Milman, 2003).

La intención de rotación es definida como el reflejo de la probabilidad (subjetiva) que un individuo vaya a cambiar de puesto de trabajo dentro de un determinado periodo de tiempo (Sousa-Poza *et al.*, 2004); y es el precedente inmediato para la rotación laboral. Los resultados de múltiples investigaciones proporcionan apoyo al estudio del comportamiento de rotación. La intención de rotación captura la percepción y la evaluación de cada individuo por otras alternativas laborales (Mobley *et al.*, 1979).

## **2.5. Desempeño Organizacional**

### **2.5.1. Consecuencias de la insatisfacción laboral**

***Insatisfacción Laboral.*** Granda (2006) definió la insatisfacción laboral como el grado de malestar que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la propia organización o factores psicosociales los que favorecen su aparición. Es importante resaltar que las características individuales de cada trabajador son relevantes al momento de considerar dichos factores, esto se debe a que cada trabajador es

diferente y por lo tanto, sus reacciones son diferentes ante cada situación. En el mismo artículo, Granda (2006) hizo referencia a las siguientes relaciones: (a) existe una relación negativa entre la insatisfacción laboral y la permanencia en el empleo, (b) existe una relación negativa entre la insatisfacción laboral y el ausentismo en el trabajo, y (c) una correlación significativa entre la insatisfacción laboral y el pobre desempeño del trabajador. Asimismo, Granda (2006) señaló que la insatisfacción laboral conserva estas relaciones a causa de algunos factores: (a) las propiedades de las tareas, (b) las relaciones interpersonales, y (c) las políticas organizacionales; dichos factores coinciden, aunque no en su totalidad, con las dimensiones expuestas por Palma (2005).

Amaya (2010) definió la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del empleado hacia su trabajo. Esta respuesta dependerá de las condiciones laborales y de las actitudes de cada individuo hacia el trabajo (motivación, tranquilidad, ansiedad, depresión, etc.) las cuales pueden hacer que un empleado se sienta insatisfecho laboralmente. Asimismo, Amaya (2010) fundamentó su definición en dos aspectos generales; las condiciones externas del trabajo y las características propias del empleado. Ambas definiciones no se contradicen sino que se complementan al integrar algunas potenciales consecuencias.

**Principales consecuencias.** Un estudio realizado en la ciudad de Veracruz identificó las consecuencias de la insatisfacción laboral en las empresas de esa ciudad. Las consecuencias halladas producto de la investigación se dividen básicamente en dos hemisferios: el primero es el hemisferio de la empresa y el segundo es el hemisferio del mismo trabajador. La insatisfacción labora a nivel empresa conduce a una pérdida en la productividad, pérdida de talento humano, disminución en la calidad y eficiencia en los procesos. Por otro lado, a nivel de trabajador se traduce en ausentismo, pesimismo, falta de reconocimiento, baja autoestima, inseguridad, deseos de rotar de trabajo, mala relación entre

compañeros de trabajo, dificultad para adaptarse al cambio, baja concentración, estrés, búsqueda de nuevos empleos, entre otras (Amaya, 2010).

Navarro (2010) realizó un estudio en el que identificó los factores que influyen sobre la satisfacción laboral en profesionales técnicos del sector construcción en España. El estudio concluyó que la insatisfacción laboral repercute fuertemente en la actividad productiva, siendo las principales consecuencias: (a) rotación laboral, (b) ausentismo, (c) protestas, (d) baja de producción, (e) baja calidad de desempeño de la tarea, (f) pérdida de recursos, (g) menor contribución al PBI, (h) aumento de costos, y (i) deficiente calidad en procesos internos y externos de las organizaciones; además, sostuvo que el conjunto de consecuencias explican por qué su análisis resulta tan relevante en las sociedades industriales y un tema de gran interés para los investigadores.

### **2.5.2. Consecuencias de la rotación laboral**

Los efectos de la rotación laboral se encuentran profundamente relacionados con la productividad de la organización. La rotación de un empleado puede estropear la sinergia y la productividad de una organización y puede ser causa de futuros problemas. Maertz & Champion (1998) señalaron que la productividad es un índice que relaciona el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización con la fuerza laboral, estrategias, maquinarias, equipos y demás activos. Por lo tanto, los gerentes deben administrar adecuadamente la rotación laboral pues sus consecuencias afectan la productividad de sus equipos y sus resultados. (Griffeth *et al.*, 2000).

Hasan (2008) señaló que la rotación laboral tiene un efecto más severo en empresas productoras donde un porcentaje pequeño de rotación podría causar una considerable pérdida en producción y en productividad. Asimismo, indicó que siempre existen dificultades durante el proceso de reemplazo: (a) el nuevo trabajador puede no ser eficiente como el anterior, necesitando tiempo para interactuar con el nuevo sistema y habituarse al nuevo entorno de

trabajo, (b) durante el tiempo de reemplazo los compañeros de trabajo enfrentan problemas debido al proceso de separación de su excompañero, básicamente carga laboral y, posterior a la rotación deben dedicar tiempo de sus tareas para ayudar al nuevo empleado, (c) el nuevo empleado puede no ser entrenado apropiadamente para las nuevas tareas y necesita un tiempo de entrenamiento aún mayor para poder adaptarse a su nuevo puesto de trabajo; y (d) pueden existir diferencias culturales entre los nuevos y antiguos empleados, las cuales pueden afectar su desempeño laboral. La demografía puede también influenciar en el desempeño de los colaboradores.

Según Dess & Shaw (2001), “los costos directos e indirectos relacionados con la rotación son producto del remplazo, entrenamiento, selección, personal temporal, tiempo, ética y moral, presión sobre el personal restante, costos de aprendizaje, calidad del producto o servicio, memoria organizacional y pérdida de capital social” (p. 448). Según Sutherland (2000), contratar y entrenar a un trabajador cuesta aproximadamente el 50% de su salario anual. Por otro lado, “el costo de entrenar nuevamente a un trabajador que ocupa un puesto de trabajo abandonado más el costo de reclutamiento, es de 1.5 a 3 veces el salario anual de esa posición” (Hurley & Mosley, 1999, p.42).

Los índices de rotación laboral deben ser analizados oportunamente ya que este fenómeno organizacional genera efectos negativos en la empresa a causa de los altos costos que ocasionan. Naeem, Ramzan & Riaz (2013) sostuvieron que la rotación laboral afecta negativamente el desempeño de la organización. Según Stovel & Bontis (2002), cada vez que un trabajador abandona la organización se presume que la productividad cae debido a la curva de aprendizaje relacionada con el puesto de trabajo. Además de ello, la pérdida de capital intelectual también se considera como costo de entrenamiento y remplazo, puesto que las organizaciones no sólo pierden capital intelectual producto de la rotación, sino que los competidores ven esto como una potencial oportunidad de obtener ventaja competitiva.

Las consecuencias de la rotación laboral son de suma importancia para la organización. A pesar que la rotación puede traer consecuencias positivas, generalmente trae consigo un impacto negativo en el rendimiento de la organización. Con ella, se generan gastos operativos y administrativos, desorden operativo y confusión dentro del equipo de trabajo. Existen tres consecuencias con impacto negativo en la eficiencia de la organización:

***Impacto en el costo.*** A mayor rotación laboral menor eficiencia, y consecuentemente mayor costo. Tziner & Birati (1996) señalaron que los costos relacionados con la rotación son completamente relevantes; para ello, hicieron referencia a los tres principales componentes del costo total de rotación laboral (ver Figura 2). Si existe una rotación de empleados con bajo rendimiento, ésta puede traer consigo resultados beneficiosos para la organización. Sin embargo, la pérdida de un empleado productivo conlleva a la pérdida de dinero en costos de reemplazo, lo que se llama rotación disfuncional.

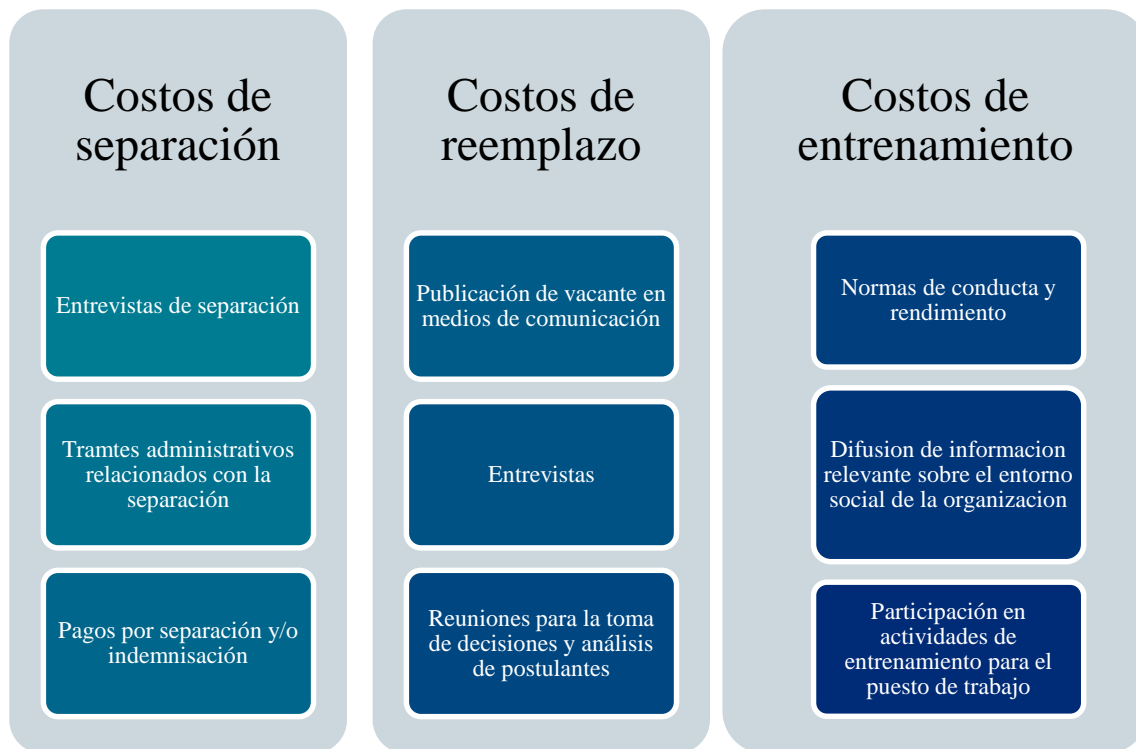
***Desorden Operacional.*** Este desorden ocurre cuando existe una alta interdependencia de funciones en una organización. La rotación de empleados en puestos con alta interdependencia puede influir en la capacidad del resto de los colaboradores para realizar las tareas asignadas. En la mayor parte de organizaciones, los altos índices de rotación laboral aparecen en los niveles de jerarquía inferiores. Staw (1980) señaló que cuanto mayor sea el nivel del puesto a reemplazar, mayor será el nivel de desorganización o confusión. Sin embargo, este problema se puede resolver teniendo personal de back up o empleados entrenados para realizar multitareas.

***Desmoralización de los miembros de la organización.*** La desmoralización hace referencia a las actitudes que asumen los empleados que permanecen en la organización posterior a la rotación de un miembro de la misma. Los miembros que permanecen dentro de la organización cuestionarán sus motivaciones para seguir en el puesto que atienden. Por lo tanto, la rotación puede propagarse por el resto de los empleados, estimulando el deterioro de las

actitudes hacia la organización (Staw, 1980). Si la razón de la rotación es por motivos personales (problemas familiares) y no organizacionales (remuneración o relación sociales) el impacto de la desmoralización es menor. Staw (1980), afirmó que si los miembros que abandonan la organización pertenecieron a un grupo cohesionado o poseen un nivel elevado de estatus social en la organización, la rotación conducirá a una mayor desmoralización.

## **2.6. Importancia de la Relación entre Satisfacción y Rotación Laboral**

La satisfacción laboral es un fenómeno organizacional en el que interactúan empleados y empresas a través de una relación en la que las acciones de ambos afectan directamente su desempeño. Cada organización tiene características intrínsecas que impactan en la satisfacción laboral de sus trabajadores, estas características pueden ser identificadas desde diferentes puntos de vista. Según las encuestas realizadas por Hackman & Oldham (1975) y Palma (2005), existen diferentes variables sobre las cuales se aborda este fenómeno organizacional, algunas están relacionadas con el puesto de trabajo en sí y otras con el entorno en el que éste se desarrolla. Por lo tanto, al ser considerada un fenómeno organizacional, la conceptualización de satisfacción laboral debería ir más allá de un análisis completo del puesto de trabajo considerando políticas y rasgos distintivos en la organización con la capacidad de influir en el estado de ánimo de un empleado. Aquellos estudios que lleven a una mejor comprensión de este fenómeno organizacional resultan importantísimos para aquellas organizaciones que quieran mostrar un interés genuino por su personal. La satisfacción laboral es un fenómeno continuo y cambiante; es por ello que las políticas remunerativas, el tipo de trabajo, las relaciones personales entre trabajador y empleador, el compromiso con la organización, el clima organizacional, y las oportunidades de crecimiento percibidas por los trabajadores; son elementos claves que deben tenerse en cuenta permanentemente.



*Figura 2. Categoría de los Costos de la Rotación Laboral*

Adaptado de “Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach”, de Tziner, A. & Birati, A., 1996, *Human Resource Management Review*, 6, 135.

Por otro lado, la rotación laboral es un fenómeno organizacional que analiza el proceso que inicia cuando un empleado abandona una organización hasta el momento en el que ésta logre encontrar otro trabajador que ocupe el puesto de trabajo a cabalidad, es decir, entrenado y capacitado para la tarea. El análisis de este fenómeno permitió identificar tres tipos de situaciones: cuando la rotación laboral es inducida por el trabajador o por la organización, cuando los trabajadores son transferidos a un puesto de trabajo diferente dentro de la organización; y cuando la rotación laboral involucra personal calificado o no calificado. Estos tres tipos de rotación laboral tienen características propias y sus impactos pueden ser positivos o negativos para la organización en su conjunto y no necesariamente sólo para el área que experimentó dicho movimiento. Resulta de especial relevancia que los altos ejecutivos en las organizaciones analicen y comprendan este fenómeno que toma matices según el tipo de organización, pues los costos de reclutamiento, entrenamiento y capacitación



son relativamente altos. Adicionalmente y según la teoría expuesta, se han identificado cinco ideas erróneas comunes entre los directivos de las organizaciones: la rotación siempre es mala, la remuneración es la causante de las renunciaciones voluntarias, las personas renuncian sólo porque están insatisfechas con su trabajo, la renuncia voluntaria no puede ser evitada, y las estrategias de rotación son transversales. Por lo tanto, si existen diferentes mitos relacionados a rotación laboral, los directivos tendrían la obligación de conocer en su empresa cuáles son o serían los verdaderos detonantes de rotación entre sus empleados con el objetivo de establecer estrategias y directrices que mantengan controlado este fenómeno organizacional, teniendo en cuenta el valor económico que significa realizar esfuerzos que no ataquen verdaderas causas.

Azeem (2010) concluyó que la satisfacción laboral tiene un efecto significativo en el compromiso y desempeño de la organización. Por lo tanto, la satisfacción laboral tiene un efecto negativo y significativo con la intención de rotación lo que ocasiona una disminución en el desempeño de la organización. De acuerdo a lo establecido, en el objetivo del presente estudio, se busca identificar de manera cuantitativa una relación entre ambos tipos de fenómenos para una mejor toma de decisiones sobre los cursos de acción que deban seguir las organizaciones para mantener controlados los ratios de rotación laboral, lo que a su vez permitirá mantener controlados los costos de administración de personal. Sin embargo, las conclusiones y consideraciones obtenidas con el presente estudio sólo serán los antecedentes de investigaciones posteriores que pretendan abordar la relación entre ambos fenómenos organizacionales con mayor profundidad.

## **2.7. Resumen**

La satisfacción laboral desempeña un rol trascendental en la percepción de los colaboradores frente a su organización y determina la calidad de vida de éstos en ella. Por lo tanto, las organizaciones han incluido el estudio y análisis de la satisfacción laboral de sus

empleados como parte de su planeamiento estratégico, creando múltiples instrumentos para una diversidad de sectores laborales con la finalidad de poder conseguir resultados más precisos y confiables. Palma (2005) creó y validó dentro de una población y muestra determinada en Perú, el instrumento SL-SPC que disgrega la satisfacción laboral en las siguiente dimensiones: (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño de tareas, y (g) relación con la autoridad.

La intención de rotación, es un fenómeno organizacional que hace referencia a la probabilidad que tiene un empleado de abandonar la organización. Durante esta última década, se ha estudiado con mayor detenimiento el impacto que la rotación genera en la organización, siendo el desempeño y competitividad de las mismas los primeros aspectos en disminuir. El diario El Comercio (2012) publicó los resultados de un estudio realizado en el año 2010, ubicando al Perú como el país con el mayor índice de rotación laboral en América Latina. Mientras que el Ministerio de Trabajo (2014) publicó en sus estadísticas laborales anuales que el mayor índice de rotación del país se encontraba en los sectores extractivos, servicios e industrial.

El efecto que la satisfacción laboral tiene sobre la intención de rotación es inversamente proporcional. Ali (2009) concluyó que la satisfacción laboral tiene una correlación negativa con la intención de rotación e indicó que los factores predominantes para dicha relación fueron la política salarial, beneficios laborales, recompensa al desempeño de tareas y la oportunidad de crecimiento profesional. Sin embargo, Wilson (2012) definió que no necesariamente la política salarial y los beneficios laborales son una causa directa en la intención de rotación, reafirmando que los beneficios no son un factor motivante para el empleado. Por otro lado, Salleh *et al.* (2012) concluyeron que las relaciones sociales y el desarrollo personal no tienen un efecto significativo en las intenciones de rotación. Por lo

tanto, las discrepancias entre los diferentes estudios, promueven el interés por analizar las múltiples perspectivas de la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación.

## **2.8. Conclusiones**

El estudio de satisfacción laboral busca identificar las variables que impactan en la percepción de los trabajadores, la cual provoca sensaciones de estabilidad y motivación. Actualmente, es imposible establecer un patrón sobre las variables que determinan la satisfacción laboral de los empleados ya que estas características son circunstanciales, dependen del sector en el cual se lleve a cabo el estudio. Sin embargo, la mayor parte de estudios han coincidido que las políticas salariales, la relación con la autoridad, las relaciones sociales, las condiciones físicas y/o materiales, y el desempeño de tareas son los factores que más se han presentado como resultados de insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral depende básicamente de las características personales de cada empleado. Por tal motivo, para estudiar la satisfacción laboral debe realizarse un mapeo demográfico de la muestra con el objetivo de conocer mejor los rasgos personales de los participantes en el estudio. De igual modo, la intención de rotación es un fenómeno que no se puede cuantificar con exactitud debido a sus características, pues al igual que la satisfacción laboral, la intención de rotación toma lugar sobre las características individuales de cada empleado.

La relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación es inversamente proporcional. Es decir, a un mayor índice de insatisfacción, la intención de rotación se incrementará. La satisfacción laboral presenta siete dimensiones que influyen en diferente magnitud dependiendo de cada empleado y su percepción sobre el lugar que ocupa en la organización. Por lo tanto, descomponer la definición de satisfacción laboral en sus siete dimensiones y medir la relación de cada uno con la intención de rotación del empleado

proporcionará información precisa acerca de qué variables de la satisfacción laboral son las que más influyen.

La insatisfacción laboral y la intención de rotación impactan negativamente en la organización. La insatisfacción laboral genera desmotivación y disminución en el rendimiento del empleado finalizando con la rotación del mismo. Por otro lado, la rotación laboral genera enormes gastos en los procesos de separación, reemplazo y entrenamiento, disminuyendo el rendimiento y el nivel operativo de la organización. Por tal motivo, el análisis de estas dos variables dentro de un mismo estudio brindará más aportes al conocimiento que ya se tiene de estos fenómenos y su relación.



## Capítulo III: Metodología

En este capítulo se detallan los pormenores del diseño de la investigación y la conveniencia de dicho diseño. Además, se describe la población de la investigación, las características de la muestra y los instrumentos empleados para la recolección de datos. Por último, se enumeran las herramientas estadísticas seleccionadas para verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados para recoger y analizar datos; todo con el objetivo de obtener conclusiones respecto a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas.

### 3.1. Diseño de la Investigación

Según la terminología utilizada por Hernández, Fernández & Baptista (2010), se realizó una investigación con un diseño de naturaleza descriptiva bajo un enfoque cuantitativo. El mismo aplicó técnicas de estadística descriptiva y regresión lineal múltiple para: (a) identificar los rasgos característicos de la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas pertenecientes al sector de gran minería de Arequipa y Cusco, y (b) determinar si algunas de las dimensiones de la satisfacción laboral de dichos trabajadores influyen sobre sus intenciones de rotación. Asimismo, el diseño de esta investigación, consideró dos herramientas para la recolección de datos: (a) la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005), y (b) el cuestionario de intención de rotación laboral desarrollado por Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).

### 3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación presentó dos principales ventajas. En primer lugar, permitió recabar información uniforme gracias a la aplicación en campo de dos instrumentos de alta confiabilidad: la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005), y el cuestionario de intención de rotación laboral diseñado por Roodt (citado en Jacobs & Roodt,

2008). Según Hernández *et al.* (2010), la uniformidad de la información es primordial para evitar obtener resultados numéricos erróneos o con alto grado de incertidumbre que generen sesgos o imprecisiones en las conclusiones que se puedan obtener de la relación existente entre dos constructos, para este caso: satisfacción laboral e intención de rotación del personal.

En segundo lugar, este diseño permitió obtener un modelo simple para análisis, el cual constó de: (a) siete dimensiones en la variable independiente, las cuales determina la satisfacción laboral del personal (Palma, 2005); y (b) una sola variable dependiente, la intención de rotación laboral. Bajo este escenario, la aplicación de técnicas de estadística descriptiva y regresión lineal múltiple permitió declarar como válidas las hipótesis del presente estudio y demostrar cuantitativamente la relación existente entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Para ello, se dividió la variable independiente en un conjunto de siete dimensiones y se identificó la relación existente entre las mismas y la variable dependiente del estudio. Otros diseños, como los comparativos no correlacionales (Hernández *et al.*, 2010), la prueba t o el análisis de varianza ANOVA, están orientados a cuantificar diferencias mas no a establecer posibles relaciones entre variables.

### **3.3. Población de la Investigación**

La población total de la investigación estuvo conformada por 424 personas que al momento del recojo de datos, trabajaban como supervisores en las áreas de operaciones, mantenimiento y administración de (a) la Empresa A, mina ubicada en Arequipa, (273 individuos al 31 de marzo del 2015); y (b) la Empresa B, ubicada en Cusco, (151 individuos al 31 de marzo del 2015). Las dos empresas mencionadas pertenecen al rubro de gran minería del sur del Perú (Ministerio de Energía y Minas, 2013) y sus nombres permanecerán anónimos.

### **3.4. Consentimiento Informado**

Todos los participantes fueron informados sobre el propósito de la investigación. Además, se les indicó que la información recolectada sería utilizada exclusivamente para inferir resultados agregados, sin la divulgación de detalles individuales. Por lo tanto, se estableció formalmente un compromiso de privacidad y confidencialidad de la información, que proteja la identidad de los participantes y los datos que han brindado al presente estudio. Con ello, cada uno de los participantes colaboró voluntariamente en el experimento, sin incentivos de por medio.

Por último, se realizaron los intentos para formalizar la firma de un documento de consentimiento por parte de los representantes legales de las instituciones que participaron en el estudio, no fue posible obtener dichas firmas. Esta contingencia fue debidamente informada a las autoridades pertinentes de Centrum Graduate Business School, quienes dieron el visto bueno para que bajo estas condiciones, se continuara con la investigación manteniendo en el anonimato los nombres de las empresas.

### **3.5. Selección del Tamaño de la Muestra**

Según Zaiontz (2015), para la estimación del tamaño de muestra se debe establecer previamente: (a) el error máximo admisible, relacionado al tamaño del efecto; (b) la potencia de prueba aceptable, que suele ser 80%; y (c) el nivel de confianza, que tiende a considerarse 95%. Para el procesamiento de estos parámetros, se usó el paquete estadístico SPSS, el mismo que estimó para el total de la población objetivo (424 individuos) un tamaño de muestra mínimo de 100 individuos. Una muestra de esta magnitud favorecería la obtención de: (a) resultados relevantes para tamaños de efecto de nivel medio ( $R^2 > .13$ ), (b) una potencia de prueba de por lo menos 80%, y (c) un nivel de confianza del 95%. Tras el trabajo de campo realizado, se tuvo finalmente una muestra de 111 individuos (superándose el mínimo establecido por el software SPSS).

### 3.6. Características de la Muestra

La población objeto del estudio se caracterizó por tener tres estratos bien diferenciados: (a) operaciones, (b) mantenimiento, y (c) administración. Para la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo estratificado que según Hernández *et al.* (2010) debe mantener los mismos estratos que la población objetivo en cantidades proporcionales. Por lo tanto, la muestra seleccionada se caracterizó por tener participantes de las tres áreas, en cantidades proporcionales a las encontradas en la población según sus estratos.

Como podemos ver en la Tabla 4, la muestra presenta características bien definidas como: el 80% son varones probablemente por el régimen de trabajo, la edad predominante es entre 26 a 35 años de edad teniendo un 53%, el 51% de los participantes tiene estado civil casado, el tiempo que las personas encuestadas tienen laborando en la empresa consta de dos grupos predominantes 30% entre 2 a 3 años y el 34% tiene más de 7 años, 90% tiene un grado de instrucción universitario y magister; y el 44% de perteneces al área administrativa.

### 3.7. Confiabilidad

El análisis de confiabilidad indica el grado de consistencia interna de un instrumento. Uno de los métodos más utilizados para verificar la validez y confiabilidad del mismo es el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. De acuerdo a lo mencionado por Hernández *et al.* (2010), un coeficiente Alfa de Cronbach mayor a .90 indica un nivel de confiabilidad bastante alto para una variable, un coeficiente superior a .75 es aceptable, y valores mayores a .50 pueden ser considerados como justificables. La presente investigación usó dos instrumentos: (a) la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005); y (b) el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008). Por lo tanto, fue necesario calcular el Alfa de Cronbach para cada uno de ellos, debiendo presentar de manera individual, valores mayores a .50 con el objetivo de validar la existencia de un grado de congruencia por lo menos justificable entre ambos.



### 3.8. Localización Geográfica

La población está localizada geográficamente en los departamentos de Arequipa y Cusco, en la región sur del Perú. Todos los participantes trabajan como supervisores en las áreas de operaciones, mantenimiento y administración de la Empresa A y la Empresa B, que a su vez pertenecen al sector de gran minería del sur del Perú (Ministerio de Energía y Mina, 2013).

### 3.9. Instrumentación

El empleo de más de un instrumento es recomendado para la ejecución de análisis más profundos dentro de las investigaciones cuantitativas (Hernández *et al.*, 2010). En esta investigación se han utilizado dos instrumentos:

*La escala de satisfacción laboral SL-SPC, diseñada por Palma (2005).* Instrumento que considera siete dimensiones (denominadas factores): (a) condiciones físicas y/o materiales, referida a los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo, y se constituyen como facilitadores de la misma; (b) beneficios laborales y/o remunerativos, que explora el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza; (c) políticas administrativas, relacionadas al grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral, y asociada directamente con el trabajador; (d) relaciones sociales, referida al grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparte las actividades laborales cotidianas; (e) desarrollo personal, relacionada a la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización; (f) desempeño de tareas, que es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora; y (g) relación con la autoridad, que es la apreciación valorativa del trabajador sobre su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Este instrumento consta de 36

preguntas, cada una con cinco niveles de clasificación para los siete factores analizados. Pese a que no recolecta información alguna respecto a factores personales específicos (género, edad, antigüedad, entre otros), este instrumento fue seleccionado por demostrar alta confiabilidad en estudios anteriores (Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012). En el Apéndice A se muestra la encuesta correspondiente a la escala de satisfacción laboral SL-SPC.

Entre los estudios que han utilizado este instrumento podemos enunciar algunos como; satisfacción laboral y su relación con el estrés ocupacional en enfermeras del sector de salud pública el cual obtuvo para sus dos dimensiones un nivel de confiabilidad de 0.95 y 0.94 (Torres, 2016). Asimismo, tenemos al estudio de influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital ESSALUD Chiclayo donde la escala obtuvo un nivel de confiabilidad en clima laboral de 0.939 y para el grado de satisfacción 0.917 (Chanduvi & Elizabeth, 2012), también se aplicó esta escala en el estudio titulado Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en Docentes de Educación Inicial de la Red N° 4 de Ventanilla – Callao el cual demostró una consistencia interna a través del alfa de Cronbach 0.84 (Coca-Guadalupe, 2010).

***El cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).*** Instrumento que consta de 14 preguntas, cada una con siete niveles de clasificación que cuantifican la percepción de los trabajadores sobre sus intenciones de cambiar de organización. Este instrumento presentó una clara ventaja sobre los demás, al utilizar más preguntas que la mayoría de instrumentos de medición de la intención de rotación laboral, los cuales consideran frecuentemente uno a tres ítems (Martin, 2007). Por último, este cuestionario ha sido utilizado en varias investigaciones asociadas al estudio de la intención de rotación, demostrándose cuantitativamente su alta confiabilidad y validez interna (Bothma & Roodt, 2013; Jacobs & Roodt, 2008; Martin, 2007). En el Apéndice B se muestra la encuesta correspondiente a dicho cuestionario.

**Validación interna del instrumento.** Antes de la aplicación de ambos instrumentos sobre la muestra identificada para el presente estudio, se corroboró la validez interna de los mismos mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach a partir de la data recolectada de un grupo piloto de 20 personas (bastante homogéneo, pues pertenecían al mismo lugar de trabajo). La validación piloto de estos instrumentos fue de especial relevancia; en especial para el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008), el cual fue traducido del inglés bajo procedimientos de traducción certificados y avalados por el Colegio de Traductores del Perú según se muestra en el Apéndice C. Para la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005) se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de .87, mientras que para el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008) se obtuvo .81; confirmando según Hernández *et al.* (2010) la validez interna de ambos.

### **3.10. Recolección de Datos**

El procedimiento para la recolección de datos fue el siguiente:

- a. se solicitaron los permisos correspondientes a las jefaturas de las áreas de interés (los estratos seleccionados: operaciones, mantenimiento y administración), para poder realizar las encuestas;
- b. se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, la no obligatoriedad del llenado de las encuestas, y el compromiso de privacidad y confidencialidad de la información otorgado; y
- c. los trabajadores que aceptaron participar fueron encuestados de manera individual o en forma colectiva, ello dependió de la situación al momento de recolectar la información para el estudio.

La recopilación de la información se llevó a cabo fuera de sus lugares de trabajo, durante los meses de abril y mayo del año 2015. La escala de satisfacción laboral (Palma, 2005), y el

cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008) fueron aplicados consecutivamente a cada uno de los participantes dentro de una misma sesión.

### **3.11. Análisis de Datos**

Para tratar la información recolectada mediante la aplicación de la escala de satisfacción laboral de Palma (2005) y el cuestionario de intención de rotación de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008) se hizo uso del software SPSS. Para el análisis de datos se utilizaron técnicas de estadística descriptiva y regresión lineal múltiple; las primeras se utilizaron para cumplir con los objetivos específicos O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> y O<sub>3</sub> del estudio, la segunda permitió validar la hipótesis H<sub>1</sub> haciendo un análisis detallado que permitió medir el efecto que tienen sobre la variable dependiente (la intención de rotación) las siete dimensiones de la variable independiente (la satisfacción laboral): (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño de tareas, y (g) relación con la autoridad.

### **3.12. Resumen**

La presente investigación ha utilizado un diseño de naturaleza descriptiva bajo un enfoque cuantitativo. El mismo aplicó técnicas de estadística descriptiva y regresión lineal múltiple para validar las hipótesis del estudio y medir los efectos que tiene la satisfacción laboral sobre la intención de rotación de los trabajadores de las empresas pertenecientes al sector de gran minería de Arequipa y Cusco. La recopilación de la información se realizó a través de la aplicación en campo de dos instrumentos altamente confiables, la escala de satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005), y el cuestionario de intención de rotación laboral desarrollado por Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).

La población objetivo de la investigación estuvo conformada por 424 personas que al momento de la recolección de datos, trabajaban como supervisores de primera línea en las áreas de operaciones, mantenimiento y administración de la Empresa A y la Empresa B

(información actualizada al 31 de marzo del 2015). Se estableció con los participantes el compromiso de mantener en privacidad su identidad y de no utilizar los datos para ningún fin diferente al señalado como propósito de esta tesis.

Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para cuantificar la validez de ambos instrumentos sobre una muestra piloto de 20 participantes. Ambos instrumentos tuvieron valores mayores a .50, calificando como aptos para su aplicación en campo. Finalmente, se utilizó la regresión lineal múltiple para medir el efecto que tienen sobre la variable dependiente, intención de rotación; cada uno de los factores que integran el fenómeno de satisfacción laboral en la organización.



## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se muestran y analizan los resultados relevantes del estudio, con el objetivo de realizar el contraste de las hipótesis planteadas y responder a las preguntas de investigación. El diseño de la investigación realizada es de naturaleza descriptiva bajo un enfoque cuantitativo. El mismo aplicó técnicas de estadística descriptiva para cumplir con los objetivos específicos O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> y O<sub>3</sub> del estudio; para luego aplicar regresión lineal múltiple y validar la hipótesis H<sub>1</sub>, determinando si algunas de las dimensiones de la satisfacción laboral de dichos trabajadores influyen sobre sus intenciones de rotación.

### 4.1. Perfil de los Informantes

La población objetivo del presente estudio constó de 424 personas que al momento del levantamiento de información trabajaban como supervisores de las áreas de operaciones, mantenimiento y administración de la empresa A (ubicada en Arequipa) y empresa B (ubicada en Cusco), ambas pertenecientes al rubro de gran minería del sur del Perú (Ministerio de Energía y Minas, 2013). A partir de esta población, se utilizó el método de muestreo estratificado proporcional para seleccionar una muestra de 111 personas (Hernández *et al.*, 2010). La Tabla 4 presenta de manera más ordenada la clasificación de la muestra utilizando diferentes criterios demográficos, entre los que resaltan: 80% son varones, 53% tienen entre 26 a 35 años de edad, 51% de los participantes es casado, 51% tienen entre dos a seis años laborando en la empresa; y 82% tiene un grado de instrucción universitario o superior.

### 4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

#### 4.2.1. Análisis de confiabilidad

Los coeficientes Alfa de Cronbach (calculados con las 111 encuestas para ambos instrumentos) fueron mayores al límite inferior establecido de .50: (a) para la escala de

satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2005) se obtuvo un valor de .93; y (b) para el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008), se obtuvo un valor de .80. Por lo tanto, la validez y confiabilidad internas de dichos instrumentos quedaron confirmadas para proseguir con el análisis de la investigación.

Tabla 4. *Clasificación de la Muestra*

Clasificación	Grupo	Empresas					
		A	Porcentaje	B	Porcentaje	Total	Porcentaje
Genero	Masculino	61	81.3%	28	77.8%	89	80.2%
	Femenino	14	18.7%	8	22.2%	22	19.8%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%
Edad	Entre 18 a 25	4	5.3%	2	5.6%	6	5.4%
	Entre 26 a 35	39	52.0%	20	55.6%	59	53.2%
	Entre 36 a 45	25	33.3%	12	33.3%	37	33.3%
	De 46 a más	7	9.3%	2	5.6%	9	8.1%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	12	16.0%	4	11.1%	16	14.4%
	Entre 2 a 3 años	16	21.3%	18	50.0%	34	30.6%
	Entre 4 a 6 años	17	22.7%	6	16.7%	23	20.7%
	Mas de 7 años	30	40.0%	8	22.2%	38	34.2%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%
Área a la que pertenece en la empresa	Administración	34	45.3%	15	41.7%	49	44.1%
	Mantenimiento	7	9.3%	18	50.0%	25	22.5%
	Operaciones	34	45.3%	3	8.3%	37	33.3%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%
Estado civil	Soltero	29	38.7%	20	55.6%	49	44.1%
	Casado	42	56.0%	15	41.7%	57	51.4%
	Viudo	2	2.7%	0	0.0%	2	1.8%
	Divorciado	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
	Otro	1	1.3%	1	2.8%	2	1.8%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%
Grado de instrucción	Tecnica	3	4.0%	3	8.3%	6	5.4%
	Universitaria	51	68.0%	22	61.1%	73	65.8%
	Magister	19	25.3%	11	30.6%	30	27.0%
	PhD	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
	Otro	1	1.3%	0	0.0%	1	0.9%
	Total	75	100.0%	36	100.0%	111	100.0%

#### 4.2.2. Revisión del Objetivo Específico O<sub>1</sub>

El objetivo específico O<sub>1</sub> consistió en identificar el grado de satisfacción laboral presente dentro del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco. Utilizando técnicas de estadística descriptiva, pudo observarse que la satisfacción laboral no es alta, sino regular en la mayoría de los casos (ver Figura 3). Por lo tanto, hay argumentos suficientes para rechazar dicha hipótesis. En este sentido, se puede concluir que los trabajadores de ambas empresas pertenecientes a la población objetivo del estudio, se encontraron regularmente satisfechos con su puesto de trabajo.

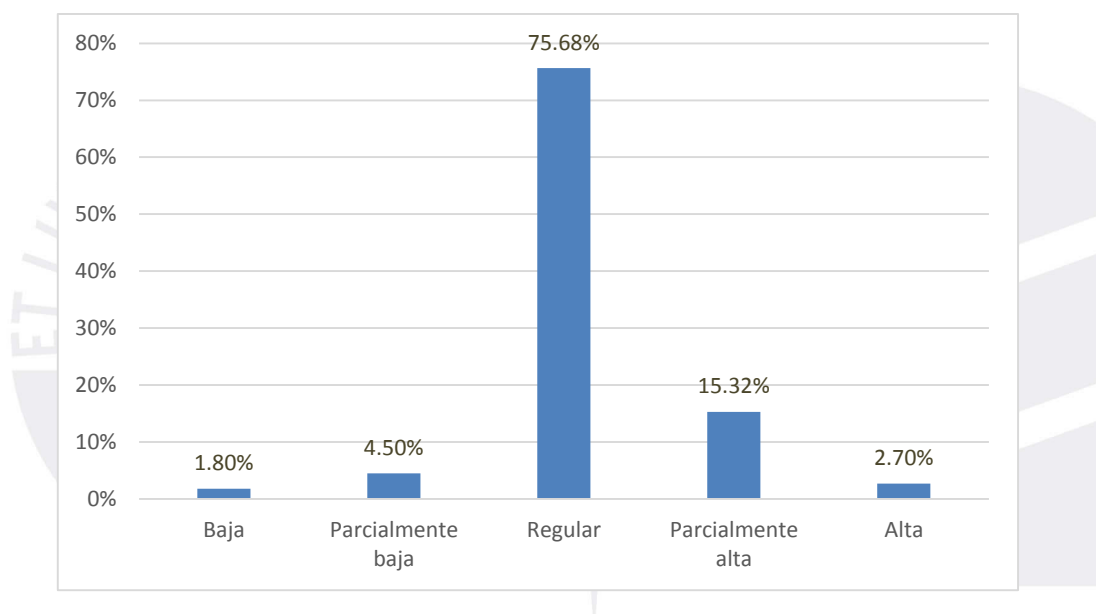


Figura 3. Histograma de satisfacción laboral general.

#### 4.2.3. Revisión del Objetivo Específico O<sub>2</sub>

El objetivo específico O<sub>2</sub> consistió en identificar las dimensiones que contribuyen a la satisfacción laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco. Al respecto, utilizando técnicas de estadística descriptiva, pudo identificarse lo siguiente:



- a. Las condiciones físicas y/o materiales (factor I de la satisfacción laboral) han sido consideradas mayormente como regulares (44.14%) y parcialmente buenas (36.04%), tal como se muestra en la Figura 4.

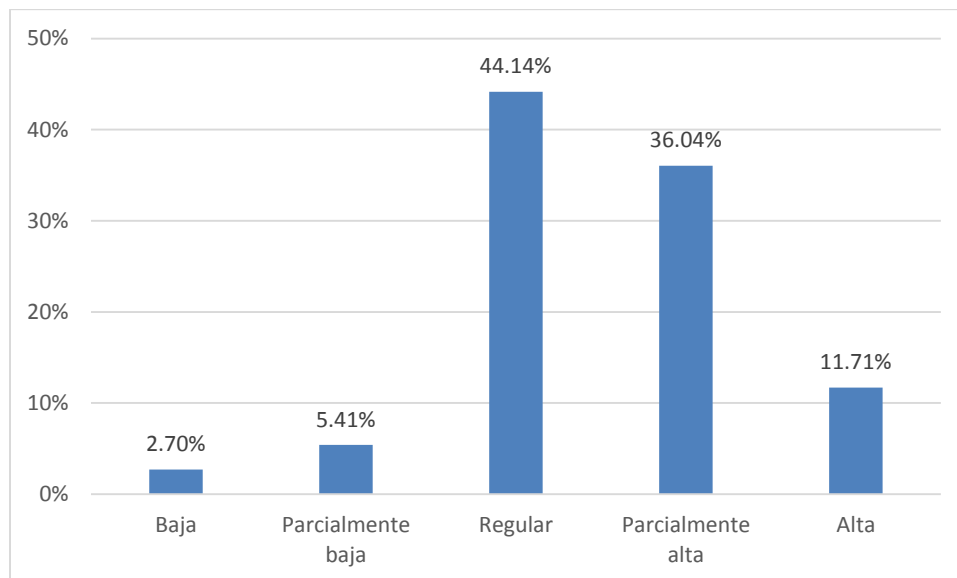


Figura 4. Histograma de factor I, condiciones físicas y/o materiales.

- b. Los beneficios laborales y/o remunerativos (factor II de la satisfacción laboral) han sido consideradas mayormente como regulares (55.86%) y parcialmente buenas (24.32%), tal como se muestra en la Figura 5.

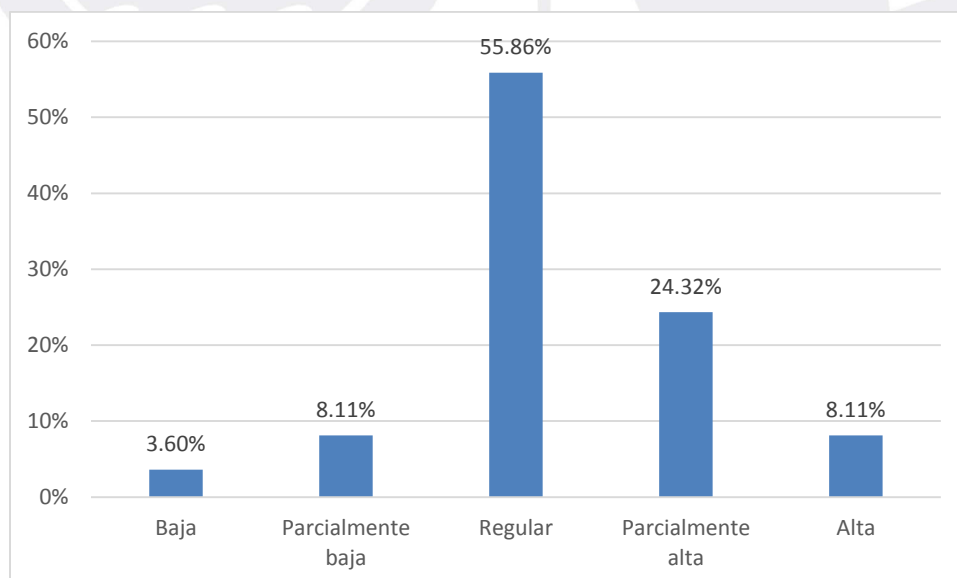
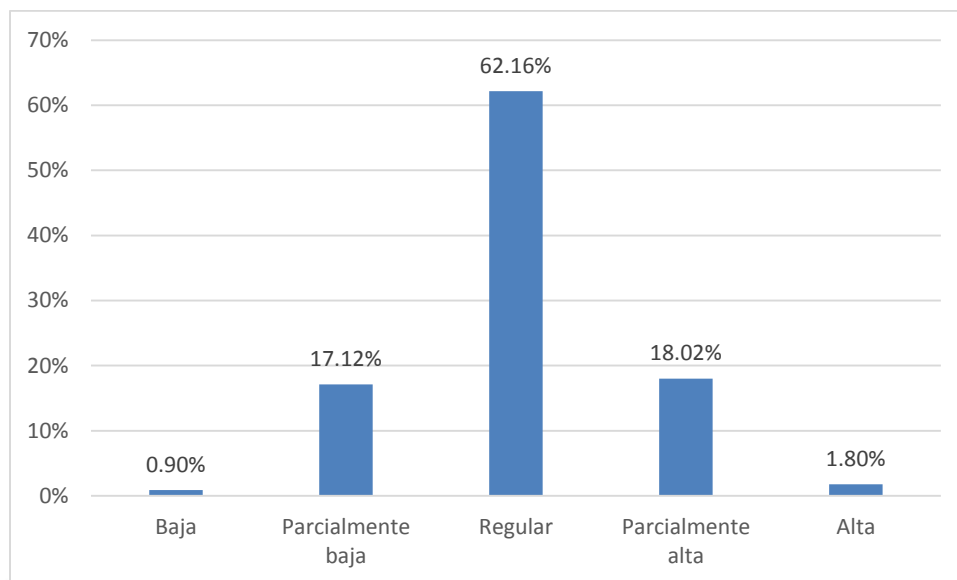


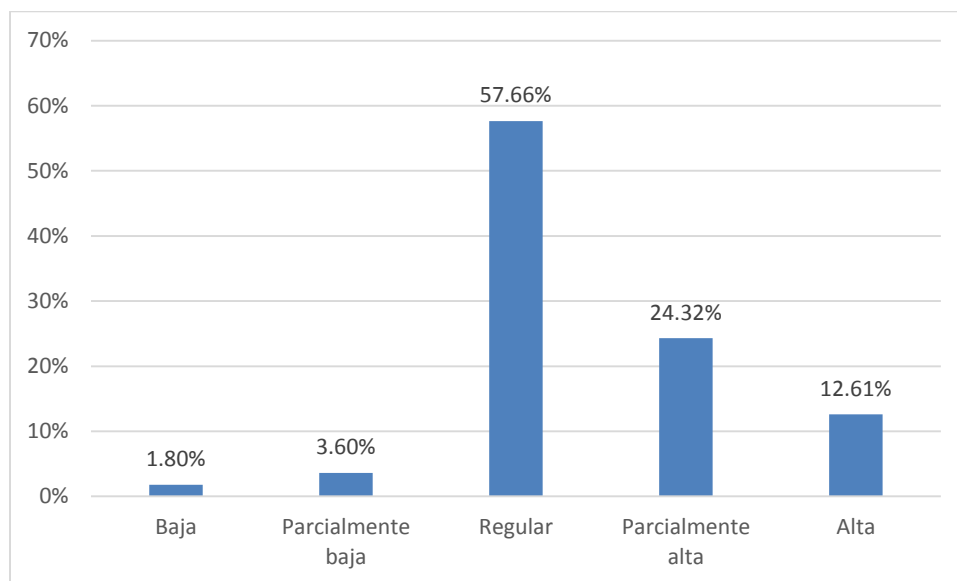
Figura 5. Histograma de factor II, beneficios laborales y/o remunerativos.

- c. Las políticas administrativas (factor III de la satisfacción laboral) han sido consideradas mayormente como regulares (62.16%). La diferencia se divide equitativamente entre parcialmente malas (17.12%) y parcialmente buenas (18.02%), tal como se muestra en la Figura 6.

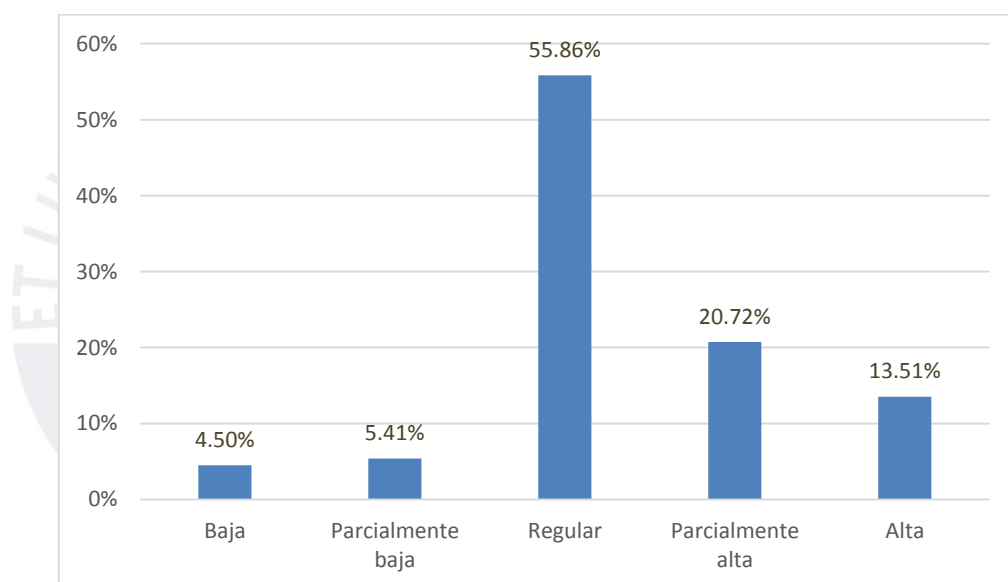


*Figura 6.* Histograma de factor III, políticas administrativas.

- d. Las relaciones sociales (factor IV de la satisfacción laboral) han sido consideradas mayormente como regulares (57.66%) y parcialmente buenas (24.32%), tal como se muestra en la Figura 7.
- e. El desarrollo personal (factor V de la satisfacción laboral) ha sido considerado mayormente como regular (55.86%) y parcialmente bueno (20.72%), tal como se muestra en la Figura 8.
- f. El desempeño en las tareas (factor VI de la satisfacción laboral) ha sido considerado mayormente como regular (52.25%) y parcialmente alto (26.13%), tal como se muestra en la Figura 9.



*Figura 7.* Histograma de factor IV, relaciones sociales.



*Figura 8.* Histograma de factor V, desarrollo personal.

- g. La relación con la autoridad (factor VII de la satisfacción laboral) ha sido considerada mayormente como regular (73.87%). La diferencia se divide entre parcialmente mala (9.01%) y parcialmente buena (16.22%) tal como se muestra en la Figura 10.

En base a estos resultados, las técnicas de estadística descriptiva usadas para identificar el comportamiento de cada una de las dimensiones del puesto de trabajo y su influencia sobre la satisfacción laboral, permitieron determinar que no todas ellas contribuyen en igual medida a la satisfacción laboral del trabajador. El factor que resaltó claramente en la tendencia estuvo relacionado a las condiciones físicas y/o materiales, pues ellas en general, fueron percibidas como regulares y parcialmente buenas.

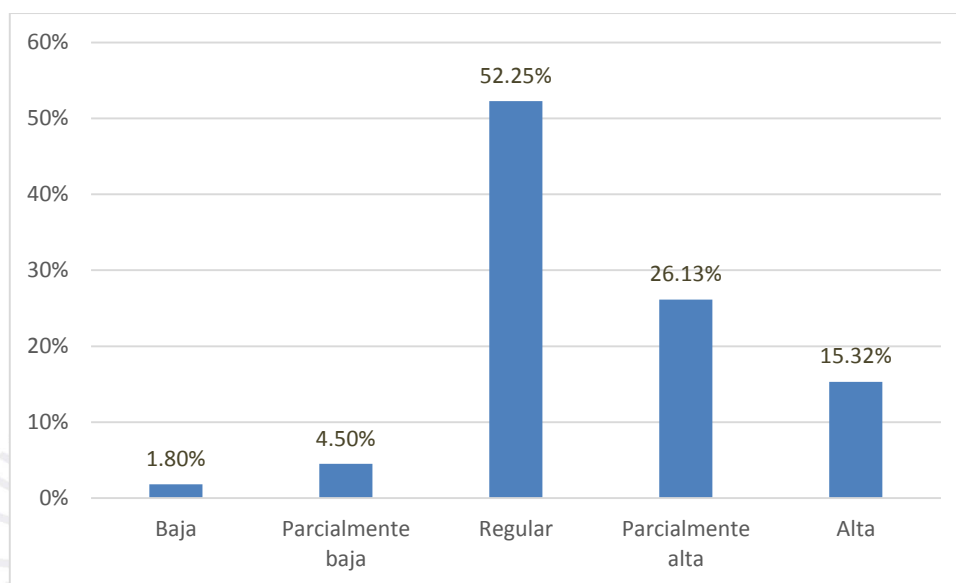


Figura 9. Histograma de factor VI, desempeño de tareas.

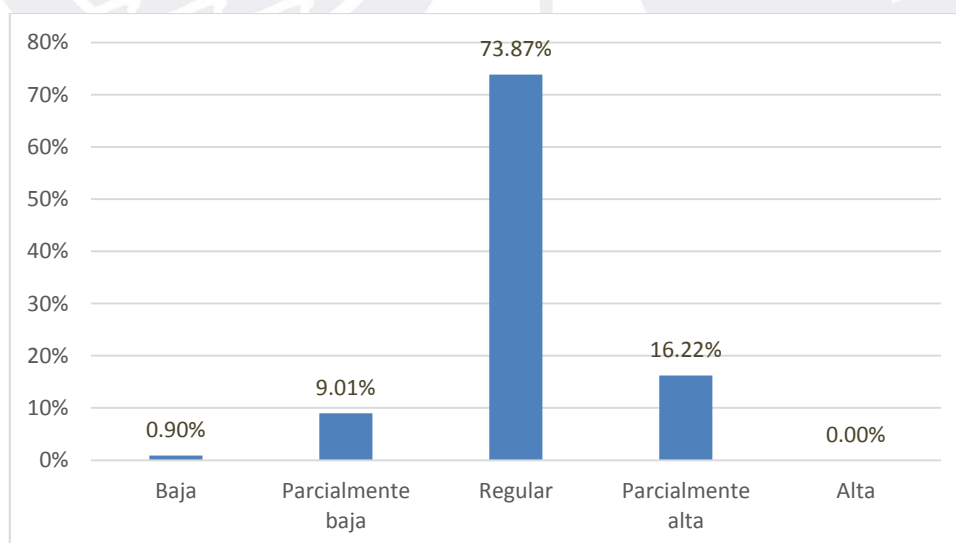


Figura 10. Histograma de factor VII, relación con la autoridad.

#### 4.2.4. Revisión del Objetivo Específico O<sub>3</sub>

El objetivo específico O<sub>3</sub> consistió en identificar el grado de intención de rotación laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco. Según puede observarse en la Figura 11, la intención de rotación laboral se encontró claramente centrada en un nivel regular (el 31.53% tiene una calificación parcialmente baja, y el 31.53% tiene una calificación parcialmente alta), con un sesgo hacia un nivel bajo (el 26.13% tiene una calificación baja). Por lo tanto, existen indicios suficientes para inferir que la intención de rotación laboral en la población objetivo analizada al momento del levantamiento de información no fue alta, es decir, la población objetivo no tuvo intenciones claras o definidas de cambiar de trabajo.

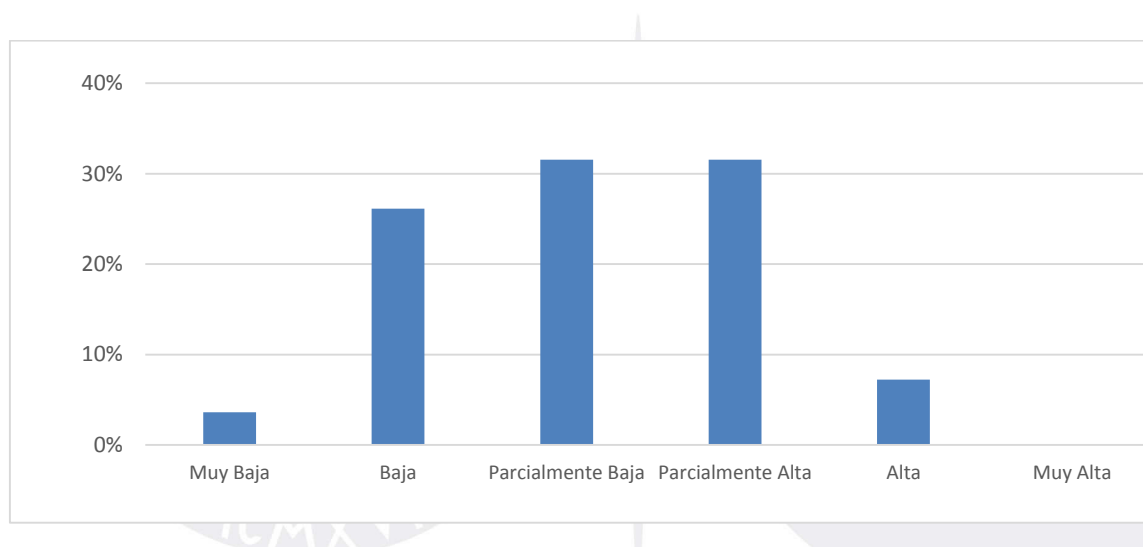


Figura 11. Histograma de intención de rotación laboral.

#### 4.2.5 Contraste de hipótesis H<sub>1</sub>

La hipótesis H<sub>1</sub> señaló que el grado de satisfacción laboral del personal funcionario de mando medio de las empresas de gran minería en los departamentos de Arequipa y Cusco guarda una relación de causa-efecto con sus intenciones de rotación laboral. Para verificar ello se realizó una regresión lineal múltiple tomando como variables independientes a los siete factores (dimensiones) de la satisfacción laboral (Palma, 2005): (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d)

relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño de tareas, y (g) relación con la autoridad, y como variable dependiente a la intención de rotación laboral. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. *Regresión Lineal Múltiple, Intención de Rotación Laboral*

Variable	b	SE	t	p	b 95% CI	
					LL	UL
Intercept	5.88	0.72	8.22	.000*	4.46	7.30
Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales	-0.14	0.18	-0.78	.435	-0.50	0.22
Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	-0.42	0.11	-3.91	.000*	-0.64	-0.21
Factor III: Políticas Administrativas	-0.25	0.18	-1.38	.171	-0.61	0.11
Factor IV: Relaciones Sociales	0.25	0.17	1.51	.134	-0.08	0.59
Factor V: Desarrollo Personal	-0.56	0.23	-2.38	.019	-1.02	-0.09
Factor VI: Desempeño de Tareas	0.39	0.28	1.42	.159	-0.16	0.95
Factor VII: Relación con la Autoridad	0.01	0.24	0.04	.971	-0.46	0.48

Nota.  $R^2 = .279$ . \* $p < .001$ .

Según los resultados de la regresión lineal múltiple, sólo dos de los siete factores (dimensiones) de la satisfacción laboral influyeron en la intención de rotación laboral al obtener coeficientes de regresión con intervalos de confianza (al 95%) que no encierran al valor cero, es decir, intervalos de confianza con límites inferiores (LL) y límites superiores (UL) totalmente positivo o totalmente negativos. Los únicos dos factores que cumplieron estos requisitos fueron: (a) beneficios laborales y/o remunerativos (factor II; el signo negativo indica relación inversa con la variable dependiente), y (b) desarrollo personal (factor V; el signo negativo indica relación inversa con la variable dependiente). Por lo

tanto, la hipótesis  $H_1$  tiene un sustento solamente parcial, pues no todas las dimensiones de la satisfacción laboral influyen en las intenciones de rotación.

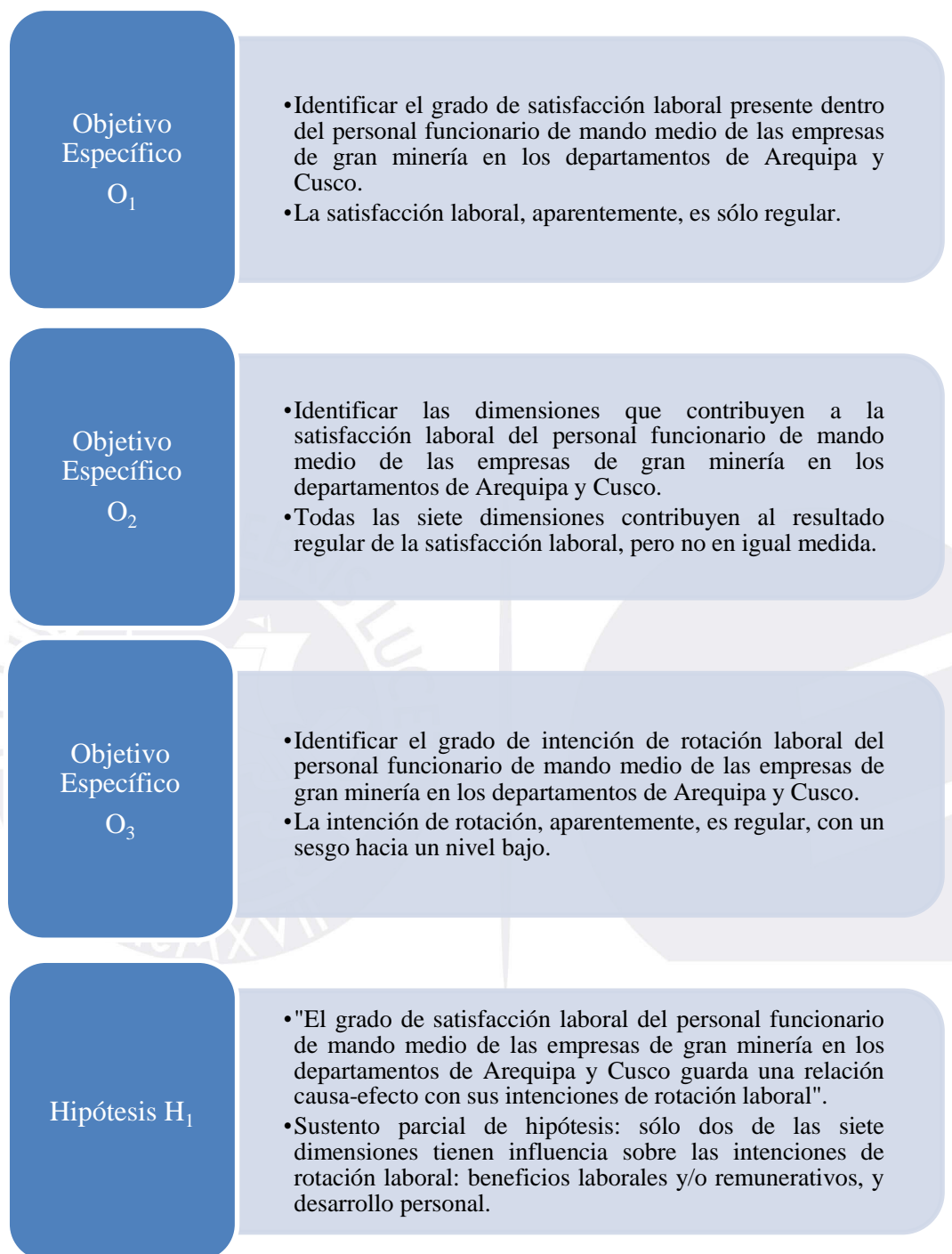


Figura 12. Resumen de hallazgos, hipótesis  $O_1$ ,  $O_2$ ,  $O_3$  y  $H_4$ .

Mediante el uso del software SPSS se comprueba que, para el tamaño de muestra ( $n = 111$ ) y el número de variables independientes ( $k = 7$ ) elegidos, la potencia de prueba de la regresión ( $R^2 = .279$ ) es 99.93%, muy superior al límite establecido en el Capítulo III, en donde se consignaba 80%. Ello ratifica la validez de todo el análisis, por lo que todos los resultados son estadísticamente significativos. El resumen de los resultados se puede observar en la Figura 12.





## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El Capítulo I del presente estudio fundamentó los lineamientos sobre los cuáles se han establecido los objetivos general y específicos de la presente investigación. Durante el Capítulo II, se fundamentó la investigación a partir de bibliografía relacionada a las variables de estudio así como de estudios similares conducidos en otras partes del mundo. En el Capítulo III se realizaron pruebas en campo considerando una muestra representativa y utilizando herramientas validadas estadísticamente para la recolección de información. Luego, en el Capítulo IV se evaluó la información recolectada para los análisis de frecuencia y correlación respectivos, cuyos corolarios permitieron cumplir con los objetivos específicos del estudio y validar o descartar la hipótesis de estudio planteada en el Capítulo I. Finalmente, en el presente capítulo se listarán las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas de la presente investigación, incluyendo la verificación del cumplimiento de los objetivos.

### 5.1. Conclusiones

A partir de la información recolectada y analizada con las técnicas de estadística descriptiva y regresión lineal múltiple, se pudieron obtener cuatro conclusiones relevantes que guardan relación con los objetivos general y específicos de la investigación, las hipótesis planteadas y las preguntas del estudio. Las mismas se detallan a continuación.

- **Primera conclusión.** El análisis de regresión múltiple mostrado en la Tabla 5 del Capítulo IV permite identificar aquellos factores (dimensiones), dentro de los siete que integran la satisfacción laboral, que tienen relación cuantitativamente demostrada con la intención de rotación de los trabajadores dentro de la muestra analizada. Del total de factores, sólo dos influyen en la intención de rotación laboral con coeficientes de regresión que tienen intervalos de confianza de 95% con intervalos relevantes: (a) beneficios laborales y/o remunerativos, y (b) desarrollo personal. A partir de estos

resultados, se concluye que para la muestra analizada en el presente estudio, sí existe una relación inversa entre la satisfacción laboral del trabajador y sus intenciones de rotación sólo para los factores de beneficios laborales y remunerativos así como de desarrollo profesional. Por lo tanto, no todos los factores que componen la satisfacción laboral realmente influyen sobre las intenciones de rotación.

Este corolario resulta bastante valioso a nivel empresarial, pues permitiría que las organizaciones con firmes convicciones orientadas al bienestar de su personal, canalicen sus recursos empresariales priorizando aquellas dimensiones que podrían impactar positivamente sobre sus intenciones de rotación, al reducirlas. En adición a ello, bajo este nuevo escenario se amplía el alcance del estudio de Palma (2005), complementando los resultados que pueden obtenerse con la escala de satisfacción laboral SL-SPC; y determinando cuantitativamente el posible impacto que los niveles de satisfacción obtenidos con esta herramienta puedan tener sobre la intención de rotación del personal, fenómeno que a diferencia de la satisfacción laboral, representa costos relevantes directos (no ocultos) a las organizaciones.

- **Segunda conclusión.** La Figura 3 muestra el histograma de frecuencias relacionado al grado de satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la muestra analizada. De acuerdo a la información recolectada utilizando técnicas de estadística descriptiva, el 76% de los trabajadores tuvieron un nivel de satisfacción laboral calificado como regular, lo que permitió rechazar la primera hipótesis del estudio. En adición a ello, los resultados obtenidos a partir de la muestra y extrapolables a la población objetivo son preocupantes, ya que según Mathieu & Zajac (1990) la satisfacción laboral está relacionada positivamente con el compromiso organizacional; y según Durrego & Echevarria (1999) entre compromiso organizacional y satisfacción laboral existe una correlación favorable por la que entre más satisfechos estén los empleados, estarán

más comprometidos con su trabajo. Por lo tanto, según estas premisas, una satisfacción laboral en niveles básicamente regulares no podrá desarrollar en el personal de estas organizaciones el compromiso necesario para incrementar el desempeño de la organización hacia niveles que vayan más allá de lo establecido en el manual de funciones o procedimientos de la empresa.

- **Tercera conclusión.** El análisis de frecuencias mostrado en el Capítulo IV permite concluir que no todas las dimensiones de la satisfacción laboral tuvieron el mismo grado de influencia sobre los trabajadores de la muestra analizada. Para este caso puntual, el factor de condiciones físicas resultó ser el de mayor grado de influencia en la satisfacción laboral, colaborando a que la misma se percibida como regular. Sin embargo, este factor no necesariamente estuvo relacionado con la intención de rotación, pues no pudo demostrarse cuantitativamente la existencia de alguna relación entre esta dimensión y este último fenómeno. A partir de ello, se identificaron dos tipos de relaciones de influencia: (a) el grado con que las dimensiones de la satisfacción laboral influyen en esta, y (b) el grado con que estas mismas dimensiones influyen sobre la intención de rotación de la persona; pese a que parecen relaciones similares, existen diferentes interpretaciones; y desde el punto de vista económico, los costos relacionados a cada fenómeno organizacional son diferentes. Por ejemplo, las condiciones físicas han influido a que la satisfacción laboral de los trabajadores se percibida como regular; pero este mismo factor no tiene relación con la intención de rotación de los mismos trabajadores, cómo sí la tienen los factores de beneficios laborales y remunerativos, y desarrollo profesional. Por lo tanto, las empresas deben tener claro el tipo de fenómeno organizacional que quieren impactar, con el fin de canalizar sus recursos hacia aquella dimensión que, según la idiosincrasia de la población objetivo, afecta la satisfacción laboral del personal o sus intenciones de

rotación; el esfuerzo empleado así como los resultados a obtenerse, son totalmente diferentes en cada camino.

- **Cuarta conclusión.** En la Figura 11 del Capítulo IV se muestra el histograma de frecuencias que permite identificar el grado de intención de rotación hallado en el personal entrevistado al momento de levantar la información de campo. De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de ambas organizaciones no tuvo intenciones marcadas de rotar, pudiendo concluirse que el grado de intención de rotación de los trabajadores en la muestra analizada fue bajo. Sin embargo, esta situación puede también albergar amenazas para las organizaciones cuyos trabajadores participaron del estudio; pues según Alle *et al.* (2010), las acciones tomadas por los directivos de las empresas para enfrentar la rotación laboral dependen del entendimiento de las causas posibles que generan dicho fenómeno organizacional.

## 5.2. Recomendaciones

A partir de las cuatro conclusiones establecidas en esta investigación, se han formulado cuatro recomendaciones. Las mismas se basan en la teoría analizada y serían únicamente aplicables a la población objetivo del estudio. Las recomendaciones se listan a continuación.

- **Primera recomendación.** La primera conclusión indicó que sí existe una relación inversa entre satisfacción laboral e intención de rotación. Sin embargo, esta relación sólo es aplicable para las dimensiones de beneficios laborales y remunerativos así como para la dimensión de desarrollo profesional, ambas integrantes del fenómeno satisfacción laboral. Las empresas cuyos trabajadores intervinieron en el presente estudio, tienen ahora una perspectiva más clara de aquello que tiene el potencial de impactar la intención de rotación de su personal. Por lo tanto, se recomienda

canalicen sus recursos hacia los factores relevantes de la satisfacción laboral con el objetivo de reducir la probabilidad de rotación en su personal.

Sin embargo, desarrollar la dimensión de beneficios laborales y remunerativos puede resultar bastante desgastante. Por lo tanto, se recomienda en adición a las dos dimensiones sobre las que tendría que trabajar la empresa, priorizar los recursos empresariales hacia la dimensión desarrollo profesional. Muchas veces, esta dimensión está subvalorada en las organizaciones, desconociendo el impacto que la misma tiene sobre la intención de rotación de al menos la población objetivo de las dos empresas analizadas.

- **Segunda recomendación.** La segunda conclusión permitió conocer, para la muestra analizada, el grado de satisfacción laboral que tuvieron los funcionarios de mando medio en las empresas estudiadas al momento del levantamiento de datos. El grado de satisfacción de los trabajadores integrantes de la población objetivo del estudio es ampliamente percibido como regular; calificativo que fue malo, pero con el potencial de convertirse en una amenaza para la empresa si no es tratada a tiempo. Arnold *et al.* (1991) así como numerosos autores expertos en el comportamiento organizacional coinciden en el hecho de relacionar la satisfacción laboral con el nivel de desempeño del personal. Por lo tanto, una satisfacción laboral percibida como regular no necesariamente está generando el ambiente más propicio para que el personal obtenga mejores resultados, afectando en estos momentos la eficiencia operativa de la organización, la misma que suele traducirse en gastos innecesarios o costos ocultos que en mayor o menor medida, succionan rentabilidad a la empresa.
- **Tercera recomendación.** Considerando los argumentos de la tercera conclusión del estudio, se recomienda la ejecución de análisis más profundos y personalizados de aquellos factores que influyen en la satisfacción laboral y que no necesariamente

influyen en la intención de rotación de los trabajadores. Al momento de tomar una decisión organizacional que prevenga potenciales fugas de personal, debe tomarse muy en cuenta el fenómeno organizacional que se quiere impactar para canalizar apropiadamente los recursos a invertir. Muchas de las empresas suelen invertir en infraestructura, capacitación, entrenamiento y beneficios sin haber analizado antes aquellos factores que sí pueden impactar los fenómenos organizacionales de satisfacción laboral e intención de rotación. Un estudio como éste o más profundo puede generar ahorros cuantiosos a partir de una mejor priorización de los recursos.

- **Cuarta recomendación.** La cuarta conclusión menciona una intención de rotación relativamente baja para la muestra analizada. Sin embargo, esta situación podría encerrar amenazas que a futuro representen gastos innecesarios para ambas organizaciones, ya que si bien las intenciones de rotación son bajas, existen un porcentaje moderado de individuos con intenciones de rotación altas. Se recomienda analizar más a profundidad este punto con el objetivo de identificar si existe personal clave cuya rotación pueda impactar negativamente a la organización de alguna manera. Según Alle *et al.* (2010), la rotación de personal no es mala. Para ello, existen varios criterios que permiten determinar cuándo la salida de un trabajador impacta negativamente a la empresa.

En líneas generales, los resultados obtenidos a partir del estudio realizado, han permitido mejorar el conocimiento que se tenía sobre los fenómenos organizacionales de satisfacción laboral e intención de rotación. A partir de la muestra analizada, calculada para una población objetivo, se pudo identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores funcionarios de mando medio en dos empresas de gran minería en el sur del Perú, así como qué dimensiones comprometen en mayor o menor medida este fenómeno. En adición a ello, se demostró cuantitativamente que existe una relación inversa entre la

satisfacción laboral, expresada en dos de sus siete dimensiones; y la intención de rotación de los trabajadores en la misma muestra analizada.

A partir de los resultados encontrados, esta investigación resultó ser el punto de partida para el desarrollo de nuevos estudios que, con mayores alcances y una mayor cantidad de recursos, analicen la satisfacción laboral de los trabajadores en el Perú y su impacto sobre su intención de rotación; complementando el alcance del presente estudio para incluir a trabajadores de gran minera, mediana minería y pequeña minería en todo el Perú, así como para trabajadores que laboran en otros sectores de la industria: banca, retail, pesca, entre otros; que al igual que en el sector minero, tienen comprometidos negativamente los recursos empresariales de la organización a causa de la rotación no planificada de personal.

Asimismo, resultaría muy oportuno complementar este estudio cuantitativo sobre factores hasta ahora estudiados cualitativamente, con un análisis demográfico más profundo de la población objetivo para conocer no sólo los niveles de satisfacción e intención de rotación del personal sino también conocer a profundidad el perfil demográfico de estas personas y aterrizar soluciones más apropiadas. De esta manera, se podrán identificar nuevas dimensiones y puntos de vista, todos orientados a la priorización de recursos, pues un entorno laboral que se desenvuelve sobre conceptos etéreos, como hasta ahora estos dos fenómenos organizacionales, no brindará las oportunidades necesarias para un mejor aprovechamiento de recursos, situación que puede debilitar al sector empresarial en una situación de competencia normal y desestabilizar en situaciones de crisis como las que se están atravesando, provocando una desaceleración económica que puede tener una duración mayor a las anteriores.

## Referencias

- Abraham, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado De Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (1), 105-118.
- Abreu, J., Badii, M., & Flores, R. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99.
- Acker, J. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40 (1), 65-73.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza A., & Saenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades*. Graduate Business School. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ali, N. (2009). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2 (2), 240-252.
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64.
- Amaya, M. (2010). *La Insatisfacción Laboral y sus Consecuencias en la Productividad de la empresa Veracruzanas*. Facultad de Contaduría y Administración. Veracruz, Mexico: Universidad de Veracruz. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28259/1/Amaya%20Carmona.pdf>
- Álvarez, M. (2013). Cuadro de Mando Retail (1ra. Ed.). *¿Están motivados nuestros vendedores? (pp.58 - 71)*. Barcelona, España: Profit Editorial.



- Aranaz, J. & Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo hospital*, 52, 63-66.
- Arias Gallegos, W. & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Revista Ciencia & trabajo*, 16 (51), 185-191.
- Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing.
- Azeem, S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Scientific Research Journal*, 1, 295-299.
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Boletín Informativo*. Tomado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-minero-se-recuperaria-al-crecer-10-segundo- semestre-noticia-1734641>
- Beach, R., Brereton, D., & Cliff, D. (2003). *Workforce turnover in FIFO mining operations in Australia: An exploratory study*. Centre for Social Responsibility in Mining & Minerals Industry Safety and Health Care. Brisbane, Australia: University of Queensland.
- Berndt, T. (1981). Efectos de la Amistad sobre las intenciones pro sociales y comportamiento. *Revista Desarrollo Infantil*, 52, 636-643.
- Bris, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprender. *Revista Educar*, 27, 103-117. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p103.pdf>
- Bothma, F. & Roodt, G. (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Blum, M. & Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales (2da. ed.)*. México: Trillas.

- Calderón, A. (2013). *Las Compensaciones Económicas como Factor de Motivación y Productividad del Recurso Humano que labora en las Microempresas Manufactureras de Textiles del Municipio de San Pedro Sacatepequez, San Marcos (Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala)*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Caraballo, N. (2007). Recursos Humanos y Management Empresarial: El caso de la Satisfacción Laboral. *Revista Cuadernos de Ciencias Económicas y Administrativas*, 52, 75-101.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis Doctoral. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chanduvi, M., & Elizabeth, N. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital ESSALUD*. Chiclayo 2010.
- Chiang, M., Marti, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Servicios editoriales Belén Recio Godoy. Universidad de Pontificia Comillas. Madrid. España.
- Chiang, M., Martin, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Ira. Ed.)*. Concepto de satisfacción laboral (pp. 153 - 162). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2011). Estudio de Relación Entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Ferias Libres. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 39-60.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Universum*, 23(2), 66-85. doi: 10.4067/S0718-23762008000200004

- Coca-Guadalupe, K. (2010). *Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en Docentes de Educación Inicial de la Red N° 4 de Ventanilla-Callao*.
- Covey, S. (1993). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Paidós. Recuperado de [http://www.utec-cfe.com.mx/contenidos/contenido\\_521.pdf](http://www.utec-cfe.com.mx/contenidos/contenido_521.pdf)
- Dalton, D., Krackhardt, D., & Porter, L. (1981). Functional Turnover an Empirical Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66, 716-721.
- Dess, G. & Shaw, J. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446-456.
- Diario Gestión. (2014). *El 45% de Trabajadores no es feliz en su Centro de Labores*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>
- Diario Gestión (2014). *La Satisfacción Laboral Aumenta con los Años: Personas de Mayor Edad son más Felices*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/satisfaccion-laboral-aumenta-anos-personas-mayor-edad-son-mas-felices-2089538>.
- Durrego, A. & Echeverría, N. (1999). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Elpers, K. & Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: a national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43.
- Emeka, S. & Ikemefuna, C. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275-287.

- Emeka, S., Ikemefuna, C. (2012). *Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria Plc. in Lagos State*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2.
- Faisal, A., Mohd, M., Mohd, M., Asmadi, A., & Abang, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), 1518-1526.
- Fiske, S. & Taylor, S. (1991). *Social Cognition*. (2da. Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Glebbeck, C. & Bax, H. (2004). Is high employee turnover really harmful: An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 3 (47), 277-286.
- Golden, T. & Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*. 19 (1). 77.
- Granda, E. (2006). La Insatisfacción Laboral Como Factor del Bajo Rendimiento del Trabajador. *Quipukamayoc*, 166-122. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>.
- Graha, M., Hogg, M., Morando, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. (5ta. Ed.). Barcelona, España: Editora Médica Panamericana.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: Macmillan Press Ltd.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60 (2), 159-170.

- Harrington, D. & Bean, N. & Pintello, D. & Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*. 25 (3), 1-16.
- Hasan, R. (2008). *Employee turnover study of its causes and effects to different Industries in Bangladesh*. Department of Production. University of Vaasa Finland, 64-68.
- Hegney, D., Parker, V., & Plank, A. (2006). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Their Impact On Job Satisfaction In Nursing. *Journal of Nurses Management*, 14 (4), 271-81.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. México D.F: McGraw Hill.
- Herrera Marvit, P. (2009). *Relación de las Competencias de la Inteligencia Emocional con la Teoría del Análisis Transaccional en el Ámbito Organizacional*. Tomado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Hogan, J. (1992). Turnover and What to do about it. *The Cornell HRA Quarterly*. 33 (1), 40-45.
- Jackson, E. & Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- Jacobs, E. & Roodt, G. (2008). Organisational Culture of Hospitals to Predict Turnover Intentions of Professional Nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63-78.
- Johnson, J., Griffeth, W., & Griffin, M. (2000). Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of Business, Industry and Marketing*, 15 (6), 399-415.
- Koh, H. & Goh, C. (1995). An Analysis of Factors Affecting Turnover Intentions of Non-Managerial Clerical Staff: A Singapore Study. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 103-25.

- Kosteas, V. (2011). Job Satisfaction and Promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50 (1), 174-194.
- Kruglanski, A., Pierro, A., & Higgins, E. (2007). Regulatory mode and preferred leadership styles: How fit increases job satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 137-149.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Maertz, C. & Campion, M. (1998). *25 Years of Voluntary Turnover Research. A review and critique in C. L. Cooper & I. T. Robinson*. International Review of Industrial and Organizational Psychology: London, John Wiley & Sons, Ltd. 1998, 49-86.
- Martin, A. (2007). *Employee Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger Institution*. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-94.
- Merino, M. & Díaz, A. (2008). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>

- Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Boletín Estadístico de Minería. Reporte Anual 2013*.  
Lima: MEM-Ministerio de Energía y Minas.
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA]. (2008). *Las Condiciones de Trabajo y sus Efectos en la Satisfacción Laboral de los Asalariados Privados de Lima Metropolitana, Dinámica de la Pobreza y Transiciones de la Oferta Laboral en el Perú*. Boletín de Economía Laboral. 39. Lima, Perú: MINTRA. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_39.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA]. (2015). *Tasa de Rotación Laboral en Empresas Privadas Formales*. Lima, Perú: MINTRA. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=86>.
- Milman, A. (2003). Hourly employee retention in small and medium attractions: The Central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 17-35.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Una Revisión y Análisis Conceptual del Proceso de Rotación Laboral. *Boletín Psicológico*, 86, 493-522.
- Monteza, N. (2012). *Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud de Chiclayo*. (Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM\\_Monteza\\_Chanduvi\\_Nancy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf)
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, M. (2001). *Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover*. Business School Research Series, 1-65.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, M. (2004). Organizational Change and Employee Turnover. *Personnel Review*, 33, 161-173.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Muchinsky, P. (1990). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology* (3<sup>rd</sup>. Ed.) Brooks/Cole Publishing Company: USA.
- Naem, M., Ramzam, M., & Riaz, A. (2013). The Impact of Employee Turnover on the Efficiency of the Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9), 700.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al Estudio de la Satisfacción Laboral de los Profesionales Técnicos del Sector de la Construcción: Una Aplicación Cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia.
- Navarro, E. (2008). *Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008*. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.
- Navarro, E. (2010). *Determinantes de la Satisfacción Laboral de los Profesionales Técnicos de la Edificación*. Cuarta Conferencia Internacional en Ingeniería Industrial and Industrial Management, 2014-2023. Recuperado de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/WORK\\_ORGANIZATION\\_AND\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MANAGEMENT/2014-2023.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/WORK_ORGANIZATION_AND_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT/2014-2023.pdf)
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ohana, M. & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now. Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises. *European Management Journal*, 2 (28), 441-454.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.



- Osorio, M. & Pujol, M. (2004). *Remuneración y Satisfacción Laboral*. Capital Humano, 173.  
Recuperado de <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.
- Paan, C. (2012). *Índice de rotación laboral en el Perú es uno de los más altos en la región*. Diario el Comercio, 521.056, B6.
- Paz, C., Rodríguez, I. & Santos, A. (2006). Capital Humano y E-RRHH. *Revista de relaciones Industriales y Recursos Humanos*, 28(1), 3-8.
- Pérez, M. (1987). *La Satisfacción Laboral*. E. S. de Valencia (Ed.). Escuela Social de Valencia.
- Pisco, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. *Revista de Psicología*, 3(5).  
Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Price, J. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.
- Price, J. & Mueller, C. (1981). Un modelo causal de rotación para enfermeras casual. *Revista de la Academia de Gerencia*, 24, 543-565.
- Rageb, M. & Abd-El-Salam, E. & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover Intentions, a study from an Egyptian cultural perspective. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(1), 34-54.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10 ma. Ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. (8 va. Ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.
- Roca, J. (2012). *El Líder que llevas dentro: Inteligencia Espiritual para Triunfar en la Vida y en la Empresa*. Centro de Libros PAPF, S. L. U. Alienta Editorial.
- Rodríguez, P. (2009). *Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida en el área suroeste de Puerto Rico*. Mayagüez, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Salleh, R., Nair, M., & Harun, H. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Management, Economics, and Business Engineering*, 6(12), 702-709.
- Sánchez, W. & Villamil, O. (2012). *Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma*. Departamento de Postgrado. UNITEC. Honduras.
- Segredo, A. (2013). *Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canadá.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes Chicago, Illinois: Rand McNally psychology series*.

- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 114.
- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Stovel, M. & Bontis, N. (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management Friend or Foe. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 303-322.
- Sutherland, J. (2000). Job-to-job turnover and job to-non-employment movement. *Personal Rev.* 31(6), 710-721.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings*. American Psychological Association, 46 (2), 259–293.
- Tor, G. & Owen J. (1997). *Assessing Employee Turnover Intentions Before and After BPR. Information Technology and Changes in Organizational Work* (pp. 131-157). London: Chapman & Hall.
- Torres, D. (2016). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Estrés Ocupacional en Enfermeras del Sector de Salud Pública*.
- Tziner, A. & Birati, A. (1996). Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach. *Human Resource Management Review*, 6, 133-122.
- Vila, T. (2005). *Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una empresa del Sector Financiero*. Facultad de Ciencias Económico y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Universidad de Minnesota. Recuperado de

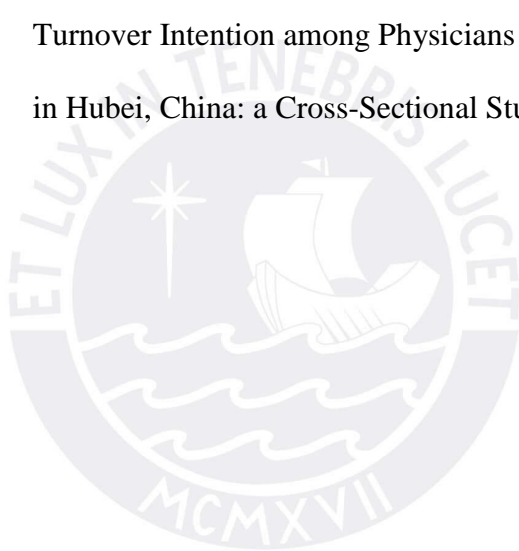
[https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf\\_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf](https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf)

Wilson, M. (2012). The Negative Effects of Minimum Wage Laws. *Policy Analysis Journal*, 701, 1-16.

Woods, R. (2006). *Managing Hospitality Human Resources. (4ta. Ed.)*, Lansing, MI: American Hotel and Motel Association.

Zaiontz, C. (2015). *Statistical Power and Sample Size for Multiple Regression*. Recuperado el 14 de abril de 2015, de Real Statistics: <http://www.real-statistics.com/multiple-regression/statistical-power-sample-size-multiple-regression/>

Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The Relationship between Job Satisfaction, Burnout, and Turnover Intention among Physicians from Urban State-owned Medical Institutions in Hubei, China: a Cross-Sectional Study. *Health Services Research*, 11(3), 1-13.



## Apéndice A

### Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO	TA
DE ACUERDO	A
INDECISO	I
EN DESACUERDO	D
TOTAL DESACUERDO	TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					

## Apéndice B

### Cuestionario de Intención de Rotación Laboral de Roodt

Por favor, le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

		1	2	3	4	5	6	7	
1. ¿Con que frecuencia considera retirarse de su actual trabajo?	Nunca								La mayoría del tiempo
2. ¿con que frecuencia echa un vistazo a los periódicos para buscar trabajo?	Nunca								La mayoría del tiempo
3. ¿Hasta qué punto su trabajo actual no se enfoca en sus necesidades actuales?	Ninguna								Máximo
4. ¿Con que frecuencia las oportunidades para alcanzar sus objetivos más importantes en el trabajo se ven amenazadas?	Nunca								En gran medida
5. ¿Con que frecuencia se comprometen sus valores personales con el trabajo?	Nunca								Siempre
6. ¿Con que frecuencia sueña con un trabajo diferente que satisfaga sus necesidades personales?	Nunca								Siempre
7. ¿Con que frecuencia espera con ansias su siguiente día de trabajo?	Baja								Alta
8. ¿Cuál es la probabilidad de que se retire de su trabajo si encuentra otra oferta adecuada?	Siempre								Nunca
9. ¿Con que frecuencia piensa en emprender su negocio propio?	Nunca								La mayoría del tiempo
10. ¿Con que frecuencia únicamente sus responsabilidades familiares lo detienen a renunciar?	Nunca								Siempre
11. ¿Con que frecuencia sus intereses personales (fondo de pensión, fondo de desempleo), le impide renunciar?	Nunca								Siempre
12. ¿Con que frecuencia se inquieta emocionalmente cuando llega a su casa después del trabajo?	Nunca								Siempre
13. ¿Con que frecuencia su trabajo actual afecta a su bienestar personal?	Nunca								Siempre
14. ¿Con que frecuencia los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar?	Nunca								Siempre

## Apéndice C

## Certificado de Traducción Oficial

**COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ**

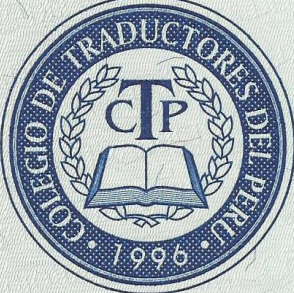
**ISABEL LUJÁN VELÁSQUEZ**  
CTP 0354

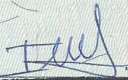
Traductora Colegiada Certificada  
Certified Translator  
Traductrice Certifiée  
Spanish – English - French  
Av. Grau N° 610. Of. 401 - Barranco  
Telf: (511) 477-1354 – (511) 99-827\*4405 (511) RPM \* 998520775  
e-mail: ilujan@t-traduce.com  
web: www.t-traduce.com

**TRADUCCIÓN CERTIFICADA**

TC No. 086 -2015

Presentación del instrumento



  
Lic. Isabel Luján Velásquez  
CTP N° 0354

N° 0137000

Valor 3 Nuevos Soles

VER INDICACIONES AL REVERSO