

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación  
Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del  
Cusco**

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

**PRESENTADA POR:**

**Nelson Báez Pacheco**

**Jorge Luis Esquivel Laurente**

**Víctor Alfredo Núñez Bueno**

**Anghela Rojas Marroquín**

**Luis Antonio Zavaleta Flores**

**Asesora: Carolina Pretell**

**Santiago de Surco, febrero de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento:

A la profesora Carolina Pretell por animarnos y apoyarnos durante el trabajo y realización de esta tesis.

A todos los profesores de CENTRUM Católica, por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias durante toda la maestría, enseñanzas que nos servirán toda la vida.



## Dedicatorias

A mi madre Ana Cecilia y a mi padre Carlos, pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional sentando las bases de la responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlos cada día más. Gracias a Dios por concederme los mejores papás.

Anghela Rojas

A mis padres Bernardina e Isaías y a mis hermanas Flor de María y Flor de Rosa por su apoyo en todo momento, a mi compañera de toda la vida Aydee Graciela y a mis adorados hijos Marco Adrián y Paola Tatiana por ser la inspiración de todo lo que hago.

Jorge Esquivel

A mis padres, por la buena formación que me dieron, lo que significa mucho para mí. A mi esposa Karina y mis hijos María Fernanda y Víctor Andrés, por el amor, apoyo y fuerza que me brindan y que me impulsa a seguir adelante, además por ser la inspiración en cada momento de mi vida.

Víctor Núñez

A mis hijos Daniela y Joaquín, por ser mi orgullo y mi gran motivación, libran mi mente de todas las adversidades que se presentan, y me impulsan a seguir siempre adelante.

Luis Antonio Zavaleta

A mis padres, quienes me han apoyado para llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos han estado siempre presentes. Mi padre estuvo físicamente desde el primer día de esta aventura y hoy desde el cielo lo hace para apoyarme moral y psicológicamente. A mi esposa, mis hijas Paula Fernanda y Andrea Fernanda, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder ser un ejemplo para ellas.

Nelson Báez

## Resumen Ejecutivo

Dada la importancia del factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio de su comportamiento para ver de qué manera influye en la empresa. Por tal motivo, la presente investigación tuvo por objeto de estudio la rotación laboral de la Generación “Y”, el clima, motivación y satisfacción laboral, como elementos del factor humano en el contexto del sector financiero de la ciudad del Cusco en el año 2015. Y así, contribuir al diseño de efectivos sistemas de compensaciones, puestos de trabajo, contribuir a mejorar su desempeño laboral, atraer y retener el talento humano.

Se trató de una investigación descriptiva y correlacional, con un enfoque cuantitativo, que empleó como instrumentos de investigación, la Escala de Clima Laboral (CLSPC), elaborada por la psicóloga Palma (1999); la Escala de Motivación en el Trabajo de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010); y la escala de satisfacción laboral propuesta por Anaya y Suárez (2004). El tamaño de la muestra a la que se aplicó estos instrumentos es de 159 funcionarios de la ciudad del Cusco de los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, debido a que estos son los que concentran la mayor cantidad de trabajadores de las entidades financieras en la Región Cusco. Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizó el programa estadístico SPSS Vs 22.0. Luego de analizar la teoría y los resultados del cálculo estadísticos obtenidos, se concluyó con lo siguiente: Existe una relación significativa entre las variables de motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral de la Generación “Y”, en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, 2015. Con respecto al clima laboral, se evidenció una relación no significativa con la rotación laboral.

## Abstract

Given the importance of the human factor these days, we must execute a study of their behavior to see how these could influence in organizations. That's why, these research have as purpose study labor turnover in Generation "Y", work environment, motivation and job satisfaction, as component of human factor in financial sector in Cusco city last year, 2015. So contribute to design effective compensation system, job position, also help improve their job performance, and attract and retain talent.

This is a descriptive and correlational research, with a quantitative approach, we used as instruments Work Environment Scale (CLSPC), developed by psychologist Palma (1999), Motivation Scale at Work, by Gagne, Forest, Gilbert, Aubé, Morin and Malorni (2010); and the scale of job satisfaction proposed by Anaya and Suarez (2004).

The size of the sample is 159 clerks from four important banks in Cusco city which are (a) "Banco de Crédito del Perú", (b) "BBVA Banco Continental", (c) "Interbank" y (d) "Scotiabank", in those Banks we found the largest number of workers of that sector. To processed data obtained we used SPSS Vs.22.0 statistical program.

After analyzing theory and have results from statistical calculation, we concluded: There is a strong relationship between motivation and satisfaction with labor turnover of the Generation "Y" in banks of Cusco, 2015. And we noticed that there is not meaningful relationship between working environment and labor turnover. And that does not mean that these factor is not necessary to been studied o analyzed.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes .....	7
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.3 Propósito de la Investigación .....	15
1.4 Justificación de la Investigación .....	16
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	17
1.6 Preguntas de Investigación.....	19
1.7 Hipótesis de la Investigación .....	19
1.8 Marco Conceptual .....	20
1.9 Supuestos.....	21
1.10 Limitaciones .....	22
1.11 Delimitaciones.....	22
1.12 Resumen.....	23
<b>Capítulo II: Revisión De La Literatura .....</b>	<b>25</b>
2.1 Rotación Laboral .....	25
2.2 Clima Laboral.....	35
2.3 Motivación .....	39
2.4 Satisfacción Laboral.....	45
2.5 Generación “Y” .....	55
<b>Capítulo III: Metodología De La Investigación .....</b>	<b>63</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	63
3.2 Participantes de la Investigación.....	63

3.3 Instrumentos de Medición.....	64
3.3.1 Confiabilidad del instrumento .....	67
3.3.2 Recolección de datos .....	68
3.3.3 Análisis de datos .....	69
3.3.4 Pruebas estadísticas .....	70
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>71</b>
4.1 Datos Generales .....	71
4.2 Análisis del Clima Laboral de las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco .....	71
4.3 Dimensiones del Clima Laboral.....	72
4.4 Motivación Laboral del Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco.....	73
4.5 Dimensiones de Motivación Laboral .....	74
4.6 Satisfacción Laboral del Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco.....	75
4.7 Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco.....	78
4.8 Relación entre la Motivación Laboral y la Rotación Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco .....	78
4.9 Relación entre el Clima Laboral y la Rotación Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco .....	79
4.10 Relación entre la Satisfacción Laboral y la Rotación Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco .....	80
4.11 Grado de Correlación entre Clima, Motivación y Satisfacción Laboral con la Rotación de Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco .....	81

<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>84</b>
5.1 Comprobación de Hipótesis .....	84
5.2 Conclusiones .....	89
5.3 Recomendaciones.....	90
<b>Referencias.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice A: Encuestas .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice B: Resultado de la Relación de las Variables .....</b>	<b>106</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>110</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Variable de Estudio 1: Clima Laboral</i> .....	17
Tabla 2	<i>Variable de Estudio 2: Motivación Laboral</i> .....	18
Tabla 3.	<i>Variable de Estudio 3: Satisfacción Laboral</i> .....	18
Tabla 4	<i>Clima Organizacional</i> .....	64
Tabla 5	<i>Categorías de Escala de Clima Laboral (CL-SPC)</i> .....	65
Tabla 6	<i>Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS)</i> .....	66
Tabla 7	<i>Categorías de la Escala Motivación Laboral</i> .....	66
Tabla 8	<i>Instrumento Propuesto por Anaya y Suárez, 2004</i> .....	66
Tabla 9	<i>Categorías de Satisfacción Laboral</i> .....	67
Tabla 10	<i>Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad</i> .....	67
Tabla 11	<i>Nivel de Confiabilidad de los Instrumentos</i> .....	68
Tabla 12	<i>Género del Personal</i> .....	71
Tabla 13	<i>Grado de Instrucción del Personal</i> .....	71
Tabla 14	<i>Clima Laboral</i> .....	72
Tabla 15	<i>Dimensiones de Clima Laboral</i> .....	73
Tabla 16	<i>Motivación Laboral</i> .....	74
Tabla 17	<i>Dimensiones de Motivación Laboral</i> .....	75
Tabla 18	<i>Satisfacción Laboral</i> .....	75
Tabla 19	<i>Dimensiones de Satisfacción Laboral</i> .....	77
Tabla 20	<i>Dimensiones de Satisfacción Laboral (Continuación)</i> .....	77
Tabla 21	<i>Rotación Laboral</i> .....	78
Tabla 22	<i>Relación entre la Motivación Laboral y la Rotación Personal</i> .....	79
Tabla 23	<i>Relación entre El Clima Laboral y la Rotación Personal</i> .....	80
Tabla 24	<i>Relación entre la Satisfacción Laboral y la Rotación Personal</i> .....	81

Tabla 25 <i>Correlación de Tau-B De Kendall entre Clima, Motivación y Satisfacción Laboral con Rotación del Personal</i> .....	81
--	----



## Lista de Figuras

*Figura 1.* Mapa de la literatura ..... 19



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que han hecho surgir la creatividad y el ingenio humano (Scott, 2005). Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y seguramente presenten diferencias aún mayores en el futuro distante, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferenciadas, modificando sus productos o servicios, el cambio de sus procesos internos, o, el más importante, y es uno de los factores a finales del siglo XX que más enfrentaron las organizaciones, la satisfacción laboral de los colaboradores, es decir: mantener a sus trabajadores en la organización, ya que el abandono del trabajo relacionados con la sensación de insatisfacción y asociado a otras condiciones del ambiente, dieron como resultado una pérdida de desarrollo de la organización y por consiguiente costos y falencias en la consecución de sus objetivos.

Debido a lo anterior, el factor humano y su comportamiento dentro de las organizaciones se convirtieron en una de las preocupaciones en la actualidad de las diferentes disciplinas y que ha evolucionado en su conceptualización durante el transcurso del siglo XXI, pasando por tres etapas diferentes: la era de la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la era de la información (Chiavenato, 2008).

La era de la industrialización clásica, que abarca de 1900 a 1950, se inició con la revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado. La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de las tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto a los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo.

La era de la industrialización neoclásica, de 1950 a 1990, se inició a finales de la segunda Guerra Mundial, las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales y

de regionales a internacionales; el antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Surge la organización matricial y se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y así alcanzar mayor competitividad. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente. La concepción antigua de relaciones industriales se sustituyó por la nueva visión de la administración de los recursos humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. Durante este periodo se vieron los primeros vestigios del fenómeno llamado rotación laboral debido a que se modificó el proceso de selección de personal lo cual generaba un malestar (insatisfacción) en los individuos y desequilibrando a las organizaciones.

Así, se llegó a la era de la información, que comenzó alrededor de 1990 hasta la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad y movilidad e innovaciones necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. La estructura organizacional predominante ya no se fundamenta en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora es el conocimiento. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, comportamientos, etc. Según Saldarriaga (2008), La gestión humana se impone en la actualidad y a su manera pretenden optimizar la administración de personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad.

Es por esto, que al quedar establecida la importancia del factor humano y el papel relevante de las empresas financieras para el desarrollo de la Región, se precisó realizar un estudio para medir el clima, motivación y satisfacción para ver de qué manera influye en su comportamiento; analizar la rotación laboral como comportamiento de insatisfacción y desmotivación de los individuos es determinante, se asume hipotéticamente que la percepción en cuanto a los niveles de clima, motivación y satisfacción laboral tiene una relación inversa con la rotación laboral en las organizaciones.

Diversos estudios resaltan la importancia del concepto de rotación laboral, definida desde el punto de vista de las organizaciones, como “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario, una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” Robbins y Judge (2009, p. 29). Para Dolan, Valle y Randall (2007) el concepto de rotación hace normalmente referencia a:

Los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. En este caso, se hace referencia a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Sin embargo, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa.” (p. 119)

Y, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las condiciones de ingreso y salida de personal son denominadas rotación laboral. La rotación de personal puede generar condiciones adversas para la organización, algunos impactos que genera son: (a) los costos que se deben afrontar para reemplazar al empleado, (b) la producción que se pierde en el puesto vacante, y (c) hasta la calidad del proceso o producto de salida del área donde se presenta la rotación de personal; entonces es necesario preguntarse ¿cuáles son los principales determinantes a tal comportamiento? Por tanto, entender el comportamiento individual es imperativo.

Los estudios que han medido la relación entre la rotación laboral y clima, motivación y satisfacción laboral han sido desarrolladas por muchos investigadores, principalmente en los países desarrollados: Según Robbins y Judge (2009) "... el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta." (p.11) y una de las disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento individual es: la sociología, porque estudia a las personas en relación a su ambiente social y cultural, la antropología que estudia a las sociedades, y tiene por ejemplo que aprender sobre los seres humanos y sus actividades, y la psicología, que es la ciencia que mide, explica, y en ocasiones cambia el comportamiento de los seres humanos y animales.

En estas últimas épocas sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, la percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas motivacionales, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

Según Franklin y Krieger (2011) "el contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación" (p.35). Este contrato tiene una estrecha relación con el concepto de motivación: si el empleado considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas estará más motivado que si las tiene insatisfechas, o un empleado motivado y con expectativas laborales satisfechas trabajará con interés en su tarea, se sentirá comprometido, desarrollará su creatividad y tendrá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, un individuo desmotivado presentará un comportamiento inadecuado respecto a las expectativas de la organización, llegará tarde con

frecuencia, presentará un elevado nivel de ausentismo, ya que su preocupación por el trabajo a realizar será poca, estará desganado y se sentirá indiferente hacia los logros organizacionales.

Para Hellriegel y Slocum (2011), "... una baja satisfacción en él puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental. Como la satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, necesitamos observar los factores que contribuyen a ella" (p. 51).

Según Robbins y Judge (2009), "la satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones de mercado, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con las organizaciones, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente." (p. 190)

Según Jones (2008) "... aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacional, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y su papel en la organización, hasta que algo sucede. Las consecuencias de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a este diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento..." (p. 13).

Y "los empleados que no sienten que los incentivos cumplan o sobre pasen sus contribuciones pueden retirar su apoyo a la organización al reducir el nivel de su desempeño o al abandonarla" (p. 30). De acuerdo con Werther y Davis (2008):

"La motivación individual y satisfacción en el trabajo se da cuando existe apoyo de todos los niveles gerenciales y en especial de la cúpula directiva, los departamentos de

recursos humanos de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del clima laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal, como ciertos logros financieros, el departamento de recursos humanos tiene argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.” (p. 437) “...el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no sólo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.” (p. 438)

“La auditoría del nivel de satisfacción del personal, se da cuando los departamentos de capital humano que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el de los objetivos individuales de las personas que la integran. Cuando los objetivos y necesidades de los empleados se descuidan, tienden a subir el absentismo, los conflictos y la tasa de rotación.” (p. 496).

Según Chiavenato (2008), “el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera.” (p. 87)

Así también, de acuerdo con Dolan et al. (2007) “el análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere prestar atención a las variables que la determinan. La literatura ha distinguido entre variables individuales, organizacionales y ambientales. Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Sólo de esa manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados.” (p. 120).

Todos estos estudios han coincidido en indicar, que la rotación es una variable dependiente y que además está relacionada con el clima, motivación y especialmente con la satisfacción laboral. Sin embargo, pocos estudios similares han sido realizados en países en vías de desarrollo, adicionalmente, incluso en países desarrollados no se han encontrado estudios para medir la relación entre la rotación y clima, motivación y satisfacción en instituciones financieras.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El sector financiero es uno de los principales motores de crecimiento de la economía peruana y que concentra una importante fuerza laboral, por tanto, es de interés para la región que mejore su productividad. Para ello, la presente investigación tiene como propósito contribuir al entendimiento de la rotación laboral en el sector financiero de la ciudad del

Cusco, como uno de los determinantes del desempeño laboral en concordancia con algunas investigaciones acerca de la influencia en el comportamiento del individuo de las organizaciones, realizadas por diferentes autores, como: Franklin y Krieger (2011), Hellriegel y Slocum (2011), Robbins y Judge (2009), Jones (2008), Werther y Davis (2008), Chiavenato (2008), Dolan, Valle y Randall (2007), y buscar identificar las principales relaciones entre el clima, motivación y satisfacción laboral de un importante grupo de trabajadores de dicho sector: la generación “Y” de la ciudad del Cusco.

En cuanto a este grupo generacional, como unidad de análisis que ameritan investigarse, podemos citar a las principales investigaciones: Según Robbins y Judge (2009) “... el ingreso más reciente que se ha dado en la fuerza laboral es el de los siguientes (también llamados *interneters* del milenio, Generación “Y”, y el *next generation*), que crecieron durante tiempos prósperos...” (p. 120).

Franklin y Krieger (2011) sostuvieron que “por su parte, la estructura de los grupos de edad es una determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, lo que se traduce en una mejor calidad de vida laboral. Una manera de abordarla consiste en considerar algunas de las generaciones cuyas experiencias han sido críticas en el comportamiento de las organizaciones durante sus periodos de desarrollo; un ejemplo es el modelo siguiente, que hace referencia a las generaciones que gestaron la economía estadounidense y en buena medida, occidental: *Nexters*” (p. 16).

Asimismo, Werther y Davis (2008) afirmaron que “la creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor de mayor importancia. Las políticas y normas de los departamentos se deben volver a revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la empresa” (p. 456)

Y, finalmente Hellriegel y Slocum (2011) sostuvieron que “las fuerzas laborales en Asia, Europa Occidental, América Latina y Norteamérica son cada vez más complejas y diversificadas. Los gerentes y empleados deben reconocer e incorporar las diferencias que resultan de estas diferencias, en particular por lo que se refiere a aquello que los empleados desean de su trabajo.” (p. 12)

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito y objetivo general de la investigación es describir la relación entre el clima, motivación y satisfacción laboral y la rotación laboral del grupo poblacional denominada Generación “Y”, en los principales bancos de la ciudad del Cusco. El resultado de esta investigación permitirá comprender el comportamiento de los individuos en razón a las características organizacionales de las instituciones financieras y de esta manera, contribuir al diseño de efectivos sistemas de compensaciones, puestos de trabajo, contribuir a mejorar su desempeño laboral, atraer y retener el talento humano. Arbaiza (2010) señaló que las organizaciones deben preocuparse por que sus empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño.

Las variables independientes, clima, motivación y satisfacción laboral se constituyen como elementos principales del factor humano en el contexto del sector financiero de la ciudad del Cusco, por tanto, conocer la percepción sobre el nivel de Clima, Motivación y Satisfacción laboral; y además, analizar su relación con la rotación laboral es imperativo, para ello, se plantea como objetivos específicos, los siguientes:

1. Examinar el nivel de motivación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
2. Medir el clima laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco

3. Evaluar el nivel de satisfacción laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
4. Determinar el índice de rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
5. Evaluar la relación entre la motivación laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
6. Explorar la relación entre el clima laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
7. Examinar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco
8. Identificar la variable independiente más importante asociado a la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

El sector financiero en nuestro país es uno de los principales impulsores del crecimiento económico, así como una de las fuentes principales de empleo formal. Este sector está enfrentando el fenómeno de la rotación laboral, pues en los últimos años se vio el incremento del índice de rotación, fenómeno que causa preocupación ya que desestabiliza el equilibrio dentro de la organización, respecto al flujo de movimiento de personal, entradas y salidas, generando pérdidas de recursos tanto humanos como económicos, reduce las posibilidades de una rápida expansión y la generación de externalidades positivas en la economía regional, principalmente en el sector terciario.

La rotación laboral es la consecuencia de una serie de factores externos e internos por lo cual es importante poder estudiarlos y poder saber cuál o cuáles son los factores que determinan este movimiento de personal. De acuerdo a Saldarriaga (2008), analizar la rotación laboral como comportamiento de insatisfacción, desmotivación es determinante.

Siguiendo esta premisa se ve por conveniente analizar la relación que existe entre estos factores; clima laboral, motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral.

### 1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. El estudio será de tipo no experimental. El instrumento empleado para la recolección de información sobre clima laboral esta medida con la Escala de Clima Laboral (Palma, 1999), para Motivación en el trabajo, se usó la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), diseñada por Gagné et al. (2010); y adaptada al español por Gagné et al. (2012), y finalmente para medir la satisfacción laboral se utilizó el instrumento propuesto por Anaya y Suárez (2004).

Las variables independientes que se analizaron en la investigación y que propone los instrumentos utilizados, se detallan en la Tabla 1, Tabla 2, y Tabla 3. El universo a investigar son los trabajadores de la Generación “Y” de la banca múltiple de la ciudad del Cusco, y la muestra se tomó de los principales Bancos: (a) Banco Continental, (b) Banco de Crédito del Perú, (c) Scotiabank, e (d) Interbank; los cuales concentran la mayor cantidad de trabajadores de todas las entidades bancarias. Según Johnson y Johnson (2010), el grupo generacional “Y”, también denominada *Millenials* está constituida por aquella población nacida entre 1980 y 1994.

Tabla 1

*Variable de Estudio 1: Clima Laboral:*

Variable	Dimensiones
Clima laboral	Autorrealización
	Involucramiento laboral
	Supervisión
	Comunicación
	Condiciones laborales

Según Palma (2004) el clima laboral se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen en buena medida de

las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral, depende de cinco factores:

Tabla 2

*Variable de Estudio 2: Motivación Laboral*

Variable	Dimensiones
Motivación laboral	Desmotivación
	Regulación externa
	Regulación Introyectada
	Regulación Identificada
	Motivación intrínseca

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera y Matos, 2009).

Tabla 3

*Variable de Estudio 3: Satisfacción Laboral*

Variable	Dimensiones
Satisfacción laboral	Diseño del trabajo
	Realización personal
	Oportunidades de desarrollo futuro
	Relaciones sociales y tiempo libre
	Reconocimiento del propio desempeño laboral
	Valoración social del trabajo
	Recompensas extrínsecas
	Oportunidades de promoción

Según Anaya y Suarez (2004) existe un amplio consenso en entender la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo (Spector, 1997). Así entendida, la satisfacción laboral, a efectos de evaluación, ha sido abordada, tradicionalmente, desde dos puntos de vista: A nivel global y a nivel de faceta. A nivel global, el constructo es tomado como un todo que expresa un sentimiento integrado de satisfacción en el que están considerados todos los aspectos del trabajo y A nivel de faceta, el

constructo se utiliza descompuesto en los múltiples componentes surgidos del análisis de los aspectos que lo integran.

### **1.6 Preguntas de Investigación**

1. ¿Influye el clima, motivación y satisfacción laboral en la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
2. ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
3. ¿Cómo es el clima laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
5. ¿Cuál es el nivel de rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
6. ¿Existe relación entre la motivación laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
7. ¿Existe relación entre el clima laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
8. ¿Existe relación entre la satisfacción laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.
9. ¿Cuál de las variables, clima, motivación o satisfacción laboral es el más importante en la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco?.

### **1.7 Hipótesis de la Investigación**

Las hipótesis de la investigación son:

H1: El clima, motivación y satisfacción laboral influye significativamente en la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

H2: El nivel de motivación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es bajo.

H3: El clima laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es medio.

H4: El personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presenta insatisfacción laboral.

H5: El nivel de rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es alto.

H6: Existe relación significativa entre la motivación laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

H7: Existe relación significativa entre el clima laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

H8: Existe relación significativa entre la satisfacción laboral y la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

H9: La motivación laboral es la variable independiente más importante asociado a la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

## **1.8 Marco Conceptual**

Para la presente investigación, no se ha podido contar con teorías específicas sobre la relación de las tres variables independientes, clima, motivación y satisfacción laboral y su influencia en el grupo poblacional denominado generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, sin embargo se ha inferido sobre la base de las teorías de cada variable, apoyadas por instrumentos de investigación, que validados demuestran las hipótesis al respecto de la rotación laboral de la generación “Y” en los principales bancos de la ciudad

del Cusco. Se concibe a la Generación “Y” o Millenials como todos los nacidos entre el 1980 al 1994, que crecieron en un ambiente de menor seguridad laboral, prestan mayor atención a su carrera que sus empleadores por ende otorgan mayor importancia a la empleabilidad que a la estabilidad. Tienden a tener expectativas más altas, énfasis sobre el balance vida-trabajo, buscan que el trabajo comulgue con sus valores propios y tengan un sentido.

### **1.9 Supuestos**

El principal supuesto, las variables clima, motivación y satisfacción laboral influye significativamente en la rotación laboral de la Generación “Y”, en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco; por lo que, tener un mejor conocimiento sobre el nivel de clima, motivación y satisfacción laboral que percibe este grupo poblacional ayudará a comprender de mejor manera su comportamiento frente al trabajo, y con ello, influir mediante políticas laborales para lograr un mejor desempeño laboral y también una mayor productividad; todo ello, bajo el amparo de lo siguiente:

Según Dolan et al. (2007) “el análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere prestar atención a las variables que la determinan. La literatura ha distinguido entre variables individuales, organizacionales y ambientales. Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Sólo de esa manera podrán realmente articularse políticas de

recursos humanos que conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados.” (p. 120).

### **1.10 Limitaciones**

La presente investigación se ha desarrollado en un contexto que no ha sido estudiado antes, y para realizarla se presentaron las siguientes limitaciones:

El tiempo estimado para llevar a cabo las encuestas se prolongó, debido a que el personal de las entidades no tenía la predisposición, por las propias políticas de la organización o por mutuo propio, para realizar las encuestas. Algunas oficinas no brindaron las facilidades de permitirnos acceder a su personal y mucho menos a la información propia de la entidad, cómo sus políticas y memorias, principalmente porque la oficina de recursos humanos se encuentran en sus oficinas principales de Lima.

### **1.11 Delimitaciones**

No se han encontrado referencias de estudios realizados en el Perú para determinar la relación de la Rotación Laboral de la Generación “Y”, con las variables independientes clima, motivación, y la satisfacción laboral en las entidades bancarias; tampoco se ha encontrado estudios sobre los intereses y valores del grupo poblacional denominado Generación “Y” en el Perú, en consecuencia, aun cuando hay muy poca investigación rigurosa sobre los valores generacionales, hay algunas conclusiones útiles que se puede extraer del análisis de valores y además considerar la afirmación de Robbins y Judge (2009).

“... en esencia estas características (individuales) ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, tiene un efecto muy real en el comportamiento del empleado” (p. 32)

“El comportamiento individual está determinado por las características individuales” (Chiavenato, 2008, p. 39). Para Franklin y Krieger (2011) “las diferencias individuales hacen

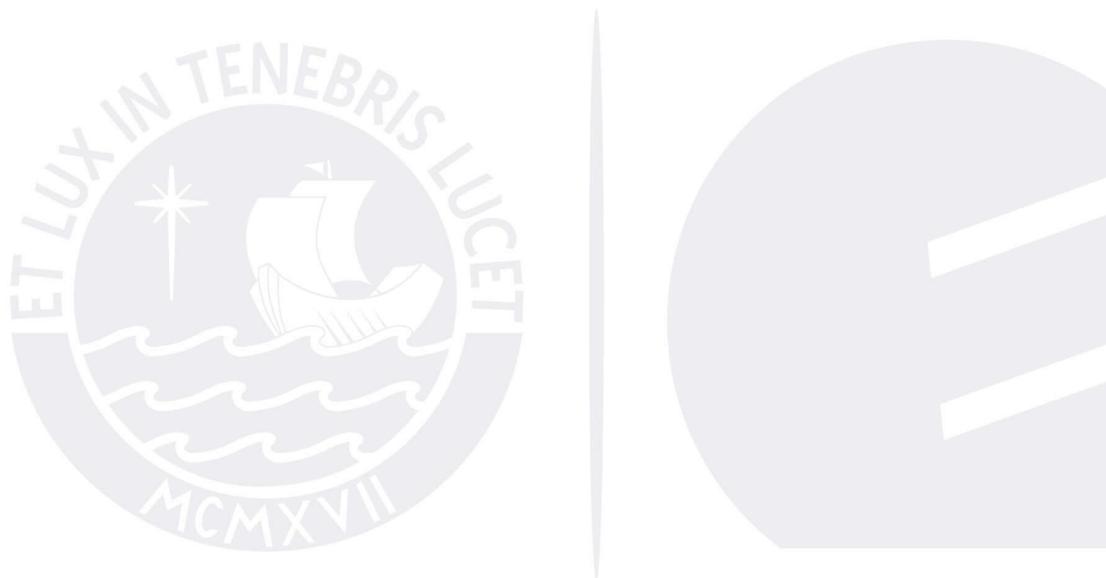
que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores actitudes, motivaciones, aptitudes, et.” (p. 11). Por tanto, la presente investigación no pretende medir las características, valoraciones e intereses de cada individuo, sino de un grupo generacional, que es la Generación “Y” y que además tiene sus propias características, intereses y valoraciones respecto al trabajo.

Esta investigación estudia los factores de clima, motivación y satisfacción laboral que influyen en la permanencia o rotación laboral de los trabajadores del sector financiero de la ciudad del Cusco. Por tanto, es necesario precisar que en la presente investigación solo se está tomando en cuenta a la población considerada como Generación “Y”, analizando la interacción de estos individuos con el centro laboral, y por otra parte, describiendo las características organizacionales de las entidades financieras que podrían influir en el comportamiento de los individuos, como es: estructura organizacional, cultura organizacional, políticas laborales, entre otros.

### **1.12 Resumen**

La presente investigación tiene por objeto estudiar el clima, la motivación y la satisfacción de la Generación “Y” y la relación que existe con la rotación laboral en las principales entidades bancarias de la Ciudad del Cusco, en vista a la importante aglomeración de individuos que trabajan en las diferentes entidades bancarias, se ha visto que existe una importante relación entre las variables de estudio descritas, en la Generación “Y” y la rotación laboral, debido a características importantes y propias de esta Generación, las cuales por ser diferentes a las de otras generaciones, dan particularmente supuestos, por los cuales esta Generación puede tener una relación especial con el trabajo, por lo que es importante analizar para desarrollar planes, estrategias y políticas que puedan mejorar las condiciones laborales para esta Generación y evitar así que puedan irse a otras entidades. Debe entenderse que la rotación que ha de evitarse es aquella que se migra a otras entidades y no en la misma,

por cuanto, en esta última representaría un ascenso o un cambio de oficina. Para el presente estudio se analiza tres principales variables en la Generación “Y” que se relaciona con la rotación laboral, las cuales se han dimensionado y aplicado en instrumentos de investigación validados y utilizados en otros trabajos de investigación.



## Capítulo II: Revisión De La Literatura

### 2.1 Rotación Laboral

Las empresas que son exitosas no consideran al recurso humano como gasto, sino como un activo valioso. Asimismo, al ser estas empresas competitivas, ponen todo su esfuerzo para conseguir al mejor personal, que sea capacitado, aquel que sea valorado por todas las organizaciones del sector en curso. Es por eso, que una de las mayores preocupaciones es la de afrontar un alto índice de rotación laboral, porque genera pérdidas de capital humano, económicas y de tiempo que es tan valioso también. Por lo tanto, es muy importante tener conocimiento de la rotación laboral, de las teorías, índices y las causas que ocasionan este comportamiento organizacional.

Según Chiavenato (2011) “con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción” (p.116)

Flores, Abreu y Badii (2008) se preocuparon porque “generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (p.65).

Es por eso que para Arciniega (2011) las organizaciones están en la constante búsqueda de encontrar formas de perfeccionar su gestión y alejarse de determinadas

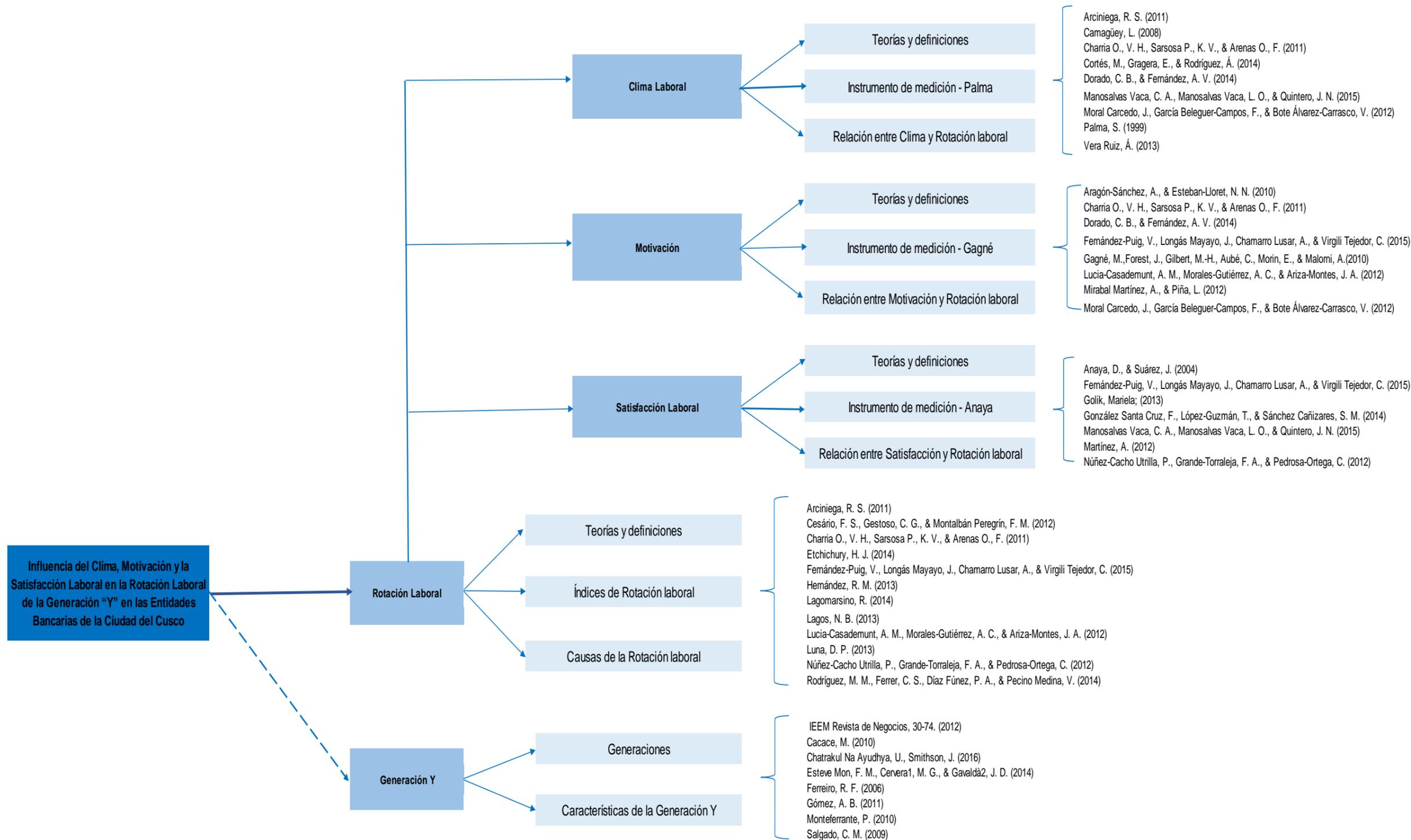


Figura 1. Mapa de exploración de la literatura.

relaciones jerárquicas, como también de la competitividad exacerbada, que provocan improductividad, subempleo y sobretodo alta rotación laboral, y que a su vez derivan en mayores costos tanto económicos como sociales. Por lo tanto, las organizaciones requieren que sus empleados no se vayan, sino todo lo contrario que se queden y sean empleables, en ese sentido, Cesário, Gestoso y Montalbán (2012) citaron a De Witte (2005), que se refiere a la empleabilidad interna como

“la posibilidad de un trabajador de sentir que tiene oportunidades de carrera en su actual trabajo, que sus competencias profesionales facilitan la rotación o movilidad interna, que la aplicación de su potencial se administra de forma adecuada y siente que tiene valor para la organización donde desarrolla en ese momento su actividad. Esta percepción de elevada empleabilidad interna podrá generar mayores niveles de satisfacción y de implicación o de compromiso afectivo para la organización. Elevada empleabilidad interna significa para el trabajador mayor probabilidad de mantener su empleo actual” (p. 1347)

### **2.1.1 Teorías sobre la rotación laboral**

Los estudios sobre rotación laboral se orientan a identificar las variables más importantes que influyen en ésta, con el objetivo de controlarla y a su vez intentar reducirla. Se debe destacar que no son muchos los estudios sobre rotación laboral. Así mismo existen diferentes teorías y modelos sobre la rotación laboral, que se obtuvieron a lo largo de los años como refieren Hernández, Hernández y Mendieta (2013), en la publicación del “Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales”:

**March y Simon (1958).** Sugirieron que la salida voluntaria del trabajador, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio.

Este modelo está compuesto por dos conceptos primordiales:

La intención del trabajador de salirse de la organización.

La percepción de oportunidades laborales externas.

**Porter y Steers (1973).** Se enfoca en las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto centra su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo (Hernández et al., 2013).

**Modelo de Mobley (1977).** Con la influencia de March y Simon (1958) y Prince (1977). Mobley (1977) se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Mobley (1977) define la rotación laboral como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”.

**Modelo de Price (1977).** Toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”. Las variables, de acuerdo al modelo de Price (1977), conciben que la satisfacción vienen de: (a) el salario, (b) la integración, (c) la comunicación informal, (d) comunicación formal, (e) la centralización.

**Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981).** Intentaron explicar el Compromiso Organizacional, el cual fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización. En conclusión, los resultados mostraron que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral, asimismo la combinación de

recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación laboral (Hernández et al., 2013).

**Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday (1981).** Se estructura en tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación laboral. Dicho modelo es una compleja representación del proceso de la rotación laboral, la noción que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral podrían interrumpir el proceso por el cual la insatisfacción laboral promueve el retiro del trabajador. Los esfuerzos para cambiar el trabajo también pueden directamente afectar otros determinantes de la rotación laboral (Hernández et al., 2013).

**Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983).** Desarrollaron el modelo que se basa en dos determinantes: el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo. Éste tiene tres características: la primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados entre los diferentes estados de dicha conducta. La segunda es el modelo presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona el deseo de cambio y la tercera es la conducta divergente que ocurre cuando llega a la cúspide el nivel de estrés y tensión laboral. El modelo de la cúspide de la catástrofe amerita, sin embargo, más trabajo empírico y teórico debido a que sus dos determinantes capturan de manera insuficiente las varias razones del porqué los empleados abandonan su trabajo (Hernández et al., 2013).

**Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985).** Concluyeron que la valoración de la percepción de la perspectiva del mercado laboral predijo pobremente la rotación laboral, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación laboral. Consideraron que las

alternativas de trabajo pueden directamente afectar la satisfacción laboral a diferencia del argumento de que la satisfacción laboral es la que influye en la búsqueda de alternativas laborales. También sostuvieron en su modelo que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación laboral. Toman en cuenta tres argumentos: las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación laboral (Hernández et al., 2013).

**Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988).** Consiste en considerar que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación laboral, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación laboral.

Para Fichman (1988) las necesidades secundarias (sociales y psicológicas) son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación laboral, además de considerar las necesidades primarias (físicas) como básicas para la retención de los trabajadores eficientes. De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo “como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona” (Hernández et al., 2013).

**Modelo del desdoble de Lee y Mitchell (1994).** Considerando la teoría de imagen de Beach, (1990) como una manera de entender el proceso de la toma de decisión y de terminación. La teoría de imagen desafía el predominio de las teorías de rotación laboral que asumen que la toma de decisión de retirarse del trabajo tiene una base racional económica (Hulin, Roznowki & Hachiya, 1985; Mobley, Griffeth, Hand & Menglino, 1979) y

presuponen que las personas toman decisiones al comparar el ajuste de las opciones en la decisión de varias imágenes interna, más que en maximizar la expectativa subjetiva de la utilidad. Esta proyección es rápida que requiere poco esfuerzo cognitivo y compara las características de las opciones de una a tres imágenes internas: valor; trayectoria y las estrategias.

***Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001).*** Incorporaron cuatro variables siendo las características demográficas el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación laboral, su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. Es así, que la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación laboral, así mismo que la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación laboral.

Tiene como base, los dos factores antes señalados que influyen sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación laboral, por lo que ellos los destacan como los cuatro factores de su estudio: (a) Las características demográficas, (b) la satisfacción laboral, (c) el medio ambiente laboral, y (d) la intención de rotación (Hernández et al., 2013).

**La Rotación de personal en los trabajadores de la información tecnológica:** examinando empíricamente la influencia de las actitudes, las características del trabajo y los mercados externos (Thatcher, Stepina & Boyle, 2002). Elaboran un modelo conceptual que une las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores de la información tecnológica, su modelo se enfoca en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación laboral, considerando

que el compromiso organizacional media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación laboral.

Por lo tanto, los resultados de Thatcher, Stepina y Boyle (2002) sugieren que la intención de la rotación laboral predice la rotación laboral y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación laboral, por otro lado, la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional (Hernández et al., 2013).

**Modelo de sistemas (2004).** El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979), ha servido como base para estudios posteriores sobre la rotación laboral, desde una perspectiva como sistema (Davis & Werther, 2004). El enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta de los sistemas de producción, de ventas, financiero-legal y administrativo (Hernández et al., 2013).

### 2.1.2 Índice de Rotación laboral

El cálculo del índice de rotación laboral para Chiavenato (2011) se basa en el volumen de entrada y salida de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales:

1. Cuando se mide el índice de rotación laboral se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación laboral} = (A + D) / 2 \times 100 / PE$$

Dónde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado.

Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos. Este índice de rotación laboral expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación laboral no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.1

$$\text{Índice de rotación laboral} = (D \times 100) / PE$$

Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

3. Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación laboral cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

4. Cuando se evalúa la rotación laboral por departamentos o divisiones considerados subsistemas de un sistema mayor —la organización—, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación laboral mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación laboral} = (((A + D) / 2) + R + T) / PE$$

Dónde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas.

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas.

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización (p. 118-119).

### **2.1.3 Determinación de las causas de rotación laboral**

En el estudio realizado por Flores, Abreu y Badii (2008), las principales causas de rotación de personal son: a) la baja remuneración, b) la selección incorrecta y c) la baja motivación. Así mismo hacen referencia a Puchol que en 1994, dijo que “una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección (p.67).

A su vez Chiavenato (2011) define que:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran: a) Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado b) coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización y c) oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran: a) Política salarial de la organización b) política de prestaciones de la organización c) tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, d) oportunidades de crecimiento profesional, e) tipo de relaciones humanas dentro de la organización, f) condiciones físicas de trabajo en la organización, g) moral del personal, h) cultura organizacional, i) política de reclutamiento y selección de recursos humanos, j) criterios y programas de capacitación de recursos humanos, k) política disciplinaria de la organización, l)

criterios de evaluación del desempeño y m) grado de flexibilidad de las políticas de la organización (p. 119-120).

## 2.2 Clima Laboral

En algún momento de la vida académica y laboral se ha escuchado sobre el clima laboral, y el gran papel que este tiene al influir en el trabajador sobre la permanencia en la empresa y la recomendación que pueda brindar para el reclutamiento. El tener un clima laboral apropiado es considerado como una estrategia organizacional, ya que de esta depende el desarrollo de las actividades en la empresa y en la interrelación con otras.

El clima laboral puede estudiar la parte psicológica de las personas y conocer la percepción que tienen del lugar en el que laboran. Partiendo de esa premisa de entender la parte psicológica, se define lo siguiente: de acuerdo a Lewin (1951), citado por Deninson (1996), el clima psicológico sugiere el estudio del clima social creado experimentalmente y cómo afecta a la productividad, este estudio abarca tanto las interpretaciones subjetivas individuales (cordialidad, identidad, apoyo, entre otros) como las objetivas organizacionales (estructura, premios, normas, entre otros).

A finales de los ochenta, se consideraba como clima psicológico a las percepciones del ambiente de trabajo Schneider (1990) citado por Vaslow (1999), todos aquellos que se relacionan con el ambiente organizacional y las características propias de los trabajadores. La definición a inicios de los noventa es: percepciones individuales relacionadas con eventos, prácticas y procesos de su ambiente de trabajo; incluyendo las percepciones de conductas que son premiadas, respaldadas y esperadas en ese ambiente (Schneider, 1988) citado por (Zohar, 2000).

En el entorno actual las personas buscan autonomía, reconocimiento y afirmación de sí mismos, pero todas las organizaciones están formadas para dar satisfacción a las necesidades personales y esto genera un conflicto entre la persona y la empresa, ante esta

situación los autores como James y Jones (1974) propusieron un modelo integrador en el cual se toma estos factores:

1. La situación externa e interna de la organización
2. Clima psicológico, medio ambiente fisiológico, actitudes motivacionales
3. Características individuales
4. Conducta laboral y el rendimiento

Según la teoría cognitiva, Weinert (1981) indicó que existen factores influyentes en el clima laboral:

1. La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral
2. El valor que él atribuye a ciertos resultados que espera de su desempeño
3. Los instrumentos con los que se miden y cuál es la relación que tiene con los resultados esperados
4. Las expectativas que pone en su labor

Weinert (1981) señaló que hay tres escuelas distintas en su concepción de clima laboral, estas son:

1. Un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, con finalidades y procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características. En esta línea están los trabajos de Forehand y Gilmer (1965), y de Litwin y Stringer (1966, 1968).
2. Una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre sus miembros, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tiene de la realidad laboral; dichas

percepciones, a su vez, influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización. Aquí se incluyen los trabajos de Campbell et al. (1970), Guion (1971), y Pritchard y Karasick (1973).

3. Un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Resumiendo, los aspectos comunes de los tres enfoques, el clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

Naylor (1979) intentó integrar los distintos enfoques considerándolos como partes de un único proceso de desarrollo: el individuo percibe las características objetivas de la organización, las criba con sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora su constructo psicológico (globalizado y personalizado) del clima laboral. En este caso se da una interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe.

Según Palma (2004) el clima laboral se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen en buena medida de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral, depende de cinco factores:

*Autorrealización.* Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro.

*Involucramiento laboral.* Identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

*Supervisión.* Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

*Comunicación.* Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

*Condiciones laborales.* Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

*Clima laboral y rotación laboral.* Con respecto al clima laboral y su relación con la rotación laboral existen también estudios importantes que señalan la influencia del clima laboral en la rotación laboral, se puede decir que un clima laboral no adecuado no favorece al trabajo de los empleados (Ccollana, 2014).

“...hablan del clima hostil y la relación con la satisfacción laboral, en repercusión con el estado de ánimo (estrés) de un trabajador. La realización de actividades bajo presión psicológica, conlleva al trabajador a cuadros depresivos y en los cuales algunos se convierten en malestares físicos (dificultad para conciliar el sueño, fatigas), generando en la empresa altas tasas de absentismo laboral.” (p. 55)

Por tanto, si se habla de un clima hostil, por ejemplo, de acuerdo a la cita, puede causar problemas de stress y posteriormente incluso a cuadros depresivos e incluso físicos, por tanto, un empleado en estas situaciones puede decidir no ir a laborar o dejar la organización, para no tener que pasar por estos problemas.

Con respecto a las causas de la rotación laboral, Millán (2006) refirió lo siguiente:

Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.” (p. 37)

Por otra parte, el manejo del clima laboral, como refirió Cárdenas (2011) las condiciones laborales, tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación citando a las más importantes; si éstas no son manejadas correctamente son las causales para que exista rotación de personal en las empresas. Ayuda a comprender el papel que tienen las organizaciones y sus líderes para poder manejar y lograr un buen clima laboral que disminuya la rotación laboral y permita el buen desarrollo de los empleados.

### **2.3 Motivación**

Para poder comprender la motivación o las motivaciones que mueven a los trabajadores dentro de una organización, así como el comportamiento que rige la conducta de los individuos, es necesario comprender que significa la motivación y además analizar las teorías que mueven la motivación humana. Robbins y Judge (2013) definieron la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 240). Chiavenato (2009) dijo que “dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana” (p. 6).

Adicionalmente Chiavenato (2011) refirió que existen tres premisas que explican la conducta del ser humano, la primera se refiere a que la conducta responde a estímulos que explican las causas que influyen en la conducta; asimismo la conducta está orientada mediante deseos, impulsos, necesidades o tendencias y finalmente la conducta es motivada es decir está dirigida hacia un objetivo. Por lo tanto, en una organización es relevante que los

empleados tengan un objetivo claro en su vida y en su participación en la empresa, además es sumamente importante que exista un objetivo común en todos los empleados, para que se sientan motivados con lo que hacen y se logren no solamente las metas sino se construya un ambiente favorable para su desempeño.

Pérez-Zapata, Peralta-Montesinos y Fernández-Dávila (2013) hicieron referencia que, en relación con el compromiso, grado de fidelidad y motivación, se define como un estado mental positivo, de realización, asociado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Schaufeli, Salanova, González y Bakker (2002), así como Raigosa y Marín (2010) sostuvieron que el constructo motivacional que se caracteriza por la energía que muestra el trabajador en su ocupación, que no se asocia a una situación concreta o temporal dentro del ámbito laboral ni a un modo particular de comportamiento, sino más bien, a un estado cognitivo afectivo prolongado que se deriva de experiencias placenteras en las esferas física, psicológica y emocional (Salanova y Llorens, 2009); (Schaufeli y Bakker, 2004).

Asimismo concluyeron que la presencia de estilos cohesionados de participación en el ámbito laboral influye positivamente en la motivación de los trabajadores hacia el ejercicio de su ocupación, al percibir mayor apoyo del equipo y una mayor adaptación a las demandas laborales, contribuyendo directamente en la satisfacción e implicación del personal en las acciones y procesos concernientes a su ocupación, lo que influye en las valoraciones subjetivas que los sujetos pudieran realizar respecto a las condiciones de su empleo y en la calidad de los servicios entregados (Álvarez-Nido, Sánchez-González y Lorenzo-Borda, 2006), (Muñoz-Seco et al., 2006).

Según Robbins y Judge (2013) las primeras teorías de la motivación son:

***Teoría de la jerarquía de las necesidades.*** Se origina en la propuesta de Maslow (1943), cuenta con una estructura triangular, refiere que el ser humano, en la búsqueda de la satisfacción requiere en forma jerárquica cinco necesidades, en este orden: necesidades

fisiológicas (alimento, sueño, sexo, abrigo, refugio, sed y otras necesidades corporales), necesidades de seguridad (física, psíquica y económica, el cuidado contra daños físicos y emocionales), necesidades sociales (recibir y proporcionar afecto, la afiliación, el sentimiento de pertenencia, la amistad), necesidades de estima (autoconfianza y autovaloración, factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención), y en lo más alto del triángulo, las necesidades de autorrealización (crecimiento, desarrollo personal, impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser).

Según Maslow (1943) las necesidades de orden inferior son las básicas y en la medida que se satisfagan o alcancen un gran nivel éstas dejan de motivar, aunque se debe mencionar que las necesidades nunca se satisfacen por completo, entonces cuando la necesidad está en un alto grado de satisfacción la siguiente jerarquía se vuelve dominante. Por lo tanto, para entender a una persona y poder motivarla se debe saber en qué nivel de jerarquía se encuentra para poder satisfacer las necesidades de dicho nivel o de los superiores.

***Teoría de las relaciones humanas de McGregor.*** Que muestra dos visiones opuestas de las personas con la teoría X que es la negativa y la teoría Y que es la positiva, se fundamenta en los supuestos de la jerarquía de necesidades de Maslow. La teoría X refiere que las personas repudian el trabajo y lo evitan, es por eso que deben ser impulsadas, controladas y a veces coaccionadas para que cumplan con las directivas y metas de la empresa. En el este caso la motivación para estas personas son los niveles jerárquicos inferiores de Maslow, siendo una de sus principales incentivos es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva de la persona, en este caso la motivación está en los niveles jerárquicos superiores de la pirámide de Maslow, siendo el trabajo la principal fuente de satisfacción, el incentivo más importante para satisfacer la necesidad de autorrealización (Robbins & Judge, 2013).

**Teoría de la motivación-higiene.** Conocida también como la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959), refiere que hay una relación entre los factores internos o intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro relacionados con la satisfacción laboral, y entre los factores externos o extrínsecos como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía, las condiciones laborales y la insatisfacción (Robbins y Judge, 2013).

**Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.** Se expresa en tres necesidades importantes que explican la motivación: una *necesidad de realización o de logro*, el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; una *necesidad de poder*, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control, es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio y por último una *necesidad de afiliación*, es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas, que es la necesidad de obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, de mantener relaciones amigables y estrechas (Schein, 1991; Méndez, 2014).

Según Robbins y Judge (2013) existen las teorías contemporáneas que a diferencia de las anteriores que tal vez perdieron su atractivo, las contemporáneas tienen un grado razonable de apoyo válido documentado, con el objetivo de explicar cada vez mejor como se motivan las personas en el trabajo, y éstas son:

**Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva.** Conforme se acumulan más investigaciones sobre los efectos motivacionales de las recompensas, cada vez parece más que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación, si se les considera coercitivas. Tan solo aumentan la motivación si ofrecen información sobre la competencia y la relación (Robbins & Judge, 2013).

***Teoría del establecimiento de metas.*** Las metas claras y desafiantes conducen a mayores niveles de productividad de los empleados, lo cual sustenta la explicación que da la teoría del establecimiento de metas de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no explica el ausentismo, la rotación laboral ni la satisfacción (Robbins & Judge, 2013).

***Teoría del reforzamiento.*** Esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones sobre la satisfacción de los individuos ni sobre su decisión de renunciar (Robbins & Judge, 2013).

***Teoría de la equidad /justicia organizacional.*** La teoría de la equidad está relacionada con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación laboral. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea que inicio las investigaciones sobre la justicia organizacional, cuyo respaldo en la literatura es mayor (Robbins & Judge, 2013).

***Teoría de las expectativas.*** La teoría de las expectativas ofrece una poderosa explicación de algunas variables del desempeño como la productividad, el ausentismo y la rotación laboral. No obstante, supone que los trabajadores tienen pocas restricciones en su toma de decisiones, como los sesgos o la información incompleta, lo cual limita sus aplicaciones. La teoría de las expectativas tiene cierta validez ya que, para muchas conductas, la gente considera los resultados esperados (Robbins & Judge, 2013).

Para la medición de la variable Motivación Intrínseca, se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné et al. (2010); y adaptada al español por Gagné et al. (2012). El instrumento ha sido transculturalmente validado por expertos en

motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera y Matos, 2009):

1. Motivación: hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.
2. Regulación externa: se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.
3. Regulación introyectada: hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.
4. Regulación identificada: se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante.
5. Motivación intrínseca: se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

**Motivación y rotación laboral.** La influencia de la motivación a la rotación ha sido estudiada por diversos autores, quienes afirman que es una variable importante que influye en la rotación laboral, es así que Flores (2008) indicó:

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (Flores et al., 2008, p. 65)

También con respecto a la similitud entre la satisfacción y la motivación Flores et al. (2008) indicó:

Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Flores et al., 2008, p.67)

Tanto la satisfacción como la motivación juegan un rol importante en la rotación externa (Sánchez, 2008):

Con respecto al impacto que pueden tener la satisfacción y la motivación en la vinculación, hemos visto que es asimismo moderado... Es decir, para atajar la problemática de la rotación externa no es suficiente con aumentar la satisfacción o la motivación, aunque sí se puede retrasar, que es en la práctica el objetivo que se plantean las empresas en relación a la rotación no deseada. (p.26)

La motivación como se puede entender en la cita pueda ser interna intrínseca, que está referida principalmente a aspectos propios de la persona y su conducta o externa extrínseca que está relacionada con los factores externos a la persona como el ambiente, el clima, es por ello que las organizaciones distinguen dos tipos de motivación y puedan accionarlas para lograr mayor bienestar dentro de la organización, y por ende menor rotación entendiéndose como tal a la salida del empleado hacia otra entidad.

#### **2.4 Satisfacción Laboral**

Por su naturaleza, una persona es un compendio de varios sentimientos, emociones y aspectos físicos y no físicos que hasta el día de hoy no se han logrado entender ni explicar del todo. El bienestar, placer, gusto o contenido podrían considerarse como satisfacción frente a una situación o situaciones frente a alguna situación o estado que para el resto del mundo pasa desapercibido. Por lo tanto, la satisfacción laboral es un componente muy importante cuando uno realiza una actividad o labor, ya sea esta de la naturaleza que fuera. La satisfacción es un sentimiento y/o emoción muy personal, y está ligada a componentes de

naturaleza muy ligada al ser humano, ya sea que esté basada en experiencias propias o valoraciones individuales, por lo tanto, es un concepto que quizá no se pueda medir o cuantificar con exactitud pero que indudablemente existe, debido a la repercusión que tiene está a nivel personal, familiar, empresarial y obviamente laboral.

Según Robbins y Judge (2013) la satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características, que representa una actitud en vez de un comportamiento. Los mismos autores mencionaron que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, y esto ha sido considerado como un principio básico durante años entre los gerentes, aunque muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría después de décadas de cuestionamientos acerca de la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral. Las sociedades avanzadas deben preocuparse no solo por la cantidad de vida-productividad alta y adquisición de cosas materiales- sino también de su calidad. Aquellos investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No solo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación laboral, sino que los empleadores tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas (Robbins y Judge, 2013).

Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que una persona insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables. Debido a la gran importancia que los investigadores del comportamiento organizacional han dado a la satisfacción laboral, esta actitud es que se desarrollara con más detenimiento este aspecto (Robbins y Judge, 2013). Cada vez hay más evidencias de que la satisfacción en el trabajo en Estados Unidos disminuye. La Conference Board, que encuesta grandes números de trabajadores cada año,

reporta los porcentajes siguientes de individuos que afirman estar al menos moderadamente satisfechos con sus empleos:

- 1987: 61%
- 1995: 59%
- 2000: 51%
- 2005: 52%
- 2006: 47%

Solo cada uno de cinco empleados se encuentra satisfecho con ascensos y planes de bonos de su compañía. Es sorprendente que la satisfacción tenga su máximo desplome entre aquellos con los ingresos más elevados. Una de las razones puede ser que varias empresas están reduciendo su tamaño en busca de elevar su productividad, lo que impone a los trabajadores que tengan cargas laborales más altas, esto igual que los recortes para aquellos que sobreviven al recorte laboral. Un sondeo reciente sugiere que solo uno de cada cuatro empleados cree que su organización es leal con ellos, por lo que no debería sorprender que las actitudes en el trabajo se degraden (Gurchiek, 2006).

Según Chiavenato (2011, p.31), hay tres condiciones básicas para que un cargo contenga factores que causen satisfacción laboral:

1. Que el individuo se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea.
2. Que el trabajo que se realiza tenga bastante significación para el individuo.
3. Si las dos condiciones anteriores están presentes, el empleado estará apto para recompensarse por su buen desempeño mediante la retroalimentación que puede venir de la labor que realiza o de algún otro empleado.

Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral “es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright & Bonett, 2007.p 143). La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del

trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula, 2006. p.47)

Spector (2007) señaló que la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo. Mientras que Blum y Nayles (2006) mencionaron que la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

Bracho (2006) indicó que la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ello. Para Lee y Chang (2008), la satisfacción laboral es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo. Andersen, Domsch y Cascorbi (2007) definieron la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

Mason y Griffin (2002) señalan que en la organización se dan procesos que son llevados a cabo de grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de satisfacción laboral no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen satisfacción de la tarea del grupo como la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.

Wright y Bonett (2007) enfocaron su estudio en:

Como la satisfacción laboral y el bienestar psicológico pueden ser predictores de una mayor o menor rotación de personal. Señalaron que la investigación meta analítica ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que

cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.). Añadieron además que cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo. (p.142)

Por otra parte, Wright y Davis (2003) analizaron el rol del ambiente de trabajo, como parte de la satisfacción laboral. Señalaron que los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de actualización. También señalaron que el ambiente de trabajo está compuesto de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe como los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos factores representa factores externos al empleado que, llevarán a que este forje su satisfacción laboral.

Según Robbins y Judge (2013) cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción, tal es así que:

*Salida:* comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

*Voz:* tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

*Lealtad:* espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está haciendo las cosas correctas.

*Negligencia:* permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impunidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que estas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, como tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Como se afirma en un estudio: Uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Para elevar la satisfacción del trabajo es centrarse en las partes intrínsecas, es decir, como hacer que su trabajo se convierta en algo desafiante e interesante. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha es una garantía de desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización.

El término satisfacción proviene del latín *satis facere* = hacer bastante. Se definirá como la sensación de bienestar derivada del cumplimiento de unas expectativas o de unas necesidades (Sánchez, 2008). El mismo autor asegura lo siguiente, que mientras que la motivación implica energía y esfuerzo y es por tanto un elemento movilizador con fuerte contenido actitudinal, la satisfacción es una sensación cuyo componente esencial es de tipo

emocional derivado de las percepciones. La sensación de bienestar, a diferencia de la motivación, no tiene por qué ser movilizadora, una sobredosis de bienestar, de hecho, puede ser un elemento desmovilizador con efectos contraproducentes en cuanto a rendimiento. Se han encontrado instituciones con un alto grado de satisfacción de sus empleados, pero con pobres resultados en cuanto a motivación, con las consiguientes dificultades de movilización de energía que ello supone, especialmente en momentos de cambio.

La satisfacción de sus empleados, en un deber moral, o en algunos casos, una necesidad. En qué medida una organización quiere velar por la satisfacción o bienestar de sus empleados depende de numerosos factores. El más importante son sus propios valores y en este sentido es una opción voluntaria producto de sus convicciones sobre lo que debe ser una organización, lo que significan las relaciones de las personas con su trabajo, etc. Para otras, en cambio, es una necesidad, derivada de tener especiales dificultades para atraer o retener talento.

***La Escala de satisfacción laboral de Anaya y Suárez (2004).*** Consideró las siguientes dimensiones en la medición de la satisfacción laboral.

1. Diseño del trabajo, clara definición del puesto de trabajo y la participación del trabajador en las tareas relativas al mismo. Dentro de esta dimensión, se tiene facetas como: autonomía de trabajo, opinión, participación, diseño de trabajo, entre otros.
2. Realización personal, esta dimensión viene relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además de la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo. En esta parte, se encuentran las facetas: motivación, adecuación del trabajo a la persona, sentir que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades y metas, entre otras.

3. Oportunidades de desarrollo futuro, posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales: desarrollo de nuevas habilidades, desarrollo de conocimientos ya obtenidos, actualización permanente.
4. Relaciones sociales y tiempo libre, relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales. En esta dimensión, se pueden ver las facetas: tiempo con la familia, buenas relaciones con compañeros y horario flexible.
5. Reconocimiento del propio desempeño laboral, reconocimiento de los colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado. Las facetas de esta dimensión son: reconocimiento de los compañeros, tener superiores competentes y justos, y sentir que el rendimiento laboral es adecuado a las posibilidades del mismo trabajador.
6. Valoración social del trabajo, valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado. Las facetas implicadas son: desarrollar un trabajo, de tal manera que la familia se sienta orgulloso, sentir que se está realizando algo valioso y status social por el trabajo que realiza.
7. Recompensas extrínsecas, todo lo concerniente a prestaciones económicas y seguridad social proporcionada por el trabajo. Las facetas son: buen salario, buena seguridad social y contar con una buena seguridad e higiene en el trabajo.
8. Oportunidades de promoción, posibilidades de promoción justa sobre la base de los méritos personales. Las facetas aquí involucradas son: posibilidad de avanzar rápida y justamente, promoción en base a propio rendimiento y al esfuerzo, tener supervisores competentes y justos.

**Satisfacción y Rotación Laboral.** La relación que existe entre la satisfacción y la rotación es muy importante, puesto que la insatisfacción puede detonar en una salida

del trabajo por búsqueda de mejores alternativas; Robbins y Judge (2009), manifestó que:

La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente. (p.90)

Esta afirmación hace notar que cuando hay trabajadores insatisfechos, lo más lógico es que busquen otra alternativa por lo que el trabajador rotará hacia otro donde tenga mejores condiciones que las de su trabajo actual.

De la misma forma Robbins et. al. (2012), afirmaron que:

La relación entre la satisfacción y la rotación también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe una oferta de trabajo no solicitada, la insatisfacción laboral no es un buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la “atracción” (el señuelo del otro empleo) que al “empuje” (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerará que es fácil cambiar de trabajo. Por último, cuando los empleados tienen un “capital humano” elevado (alto nivel académico, alto nivel de aptitudes), es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen (o así lo perciben) muchas alternativas a su disposición (p.85).

En la cita de la edición 2013 de Libro Comportamiento organizacional de Robbins hizo un aporte adicional con respecto a la satisfacción, indicando que la insatisfacción no es un buen pronosticador debido a que, si hay ofertas que, si el empleado tiene buen capital

humano, podrá fácilmente acceder a otro empleo sea por sus altas cualidades, o porque es invitado o contactado.

La satisfacción es una variable que puede manejarse por la organización para poder cuidar a su personal, tal como indicó Flores, Abreu y Badii (2008) “cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal”. (p. 82)

Es esta afirmación se puede ver el importante papel del departamento de personal para lograr la satisfacción de sus empleados, lo que lograría reducir la rotación de los mismos, debido a que una persona tiene objetivos personales, los cuales, al no poder realizarlos estará insatisfecho y por lo tanto pensará en otras alternativas.

Finalmente, Puchol (citado en Flores, et. al. 2008) puso en manifiesto la implicancia de la satisfacción en la rotación, indicando:

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. (p. 67)

Con esta aclaración se puede concluir que un trabajador que no está satisfecho simplemente, tiene alta probabilidad de rotar, más aún si este es un trabajador importante, preparado o que exista demanda de él en el mercado laboral.

Por otra parte, Lopez (2015) en una investigación empresarial aplicada concluyó en lo siguiente:

Para los profesionales en ciencias económicas, la principal causa de rotación se debe a la insatisfacción entre el trabajo asignado y el salario; sin embargo, otras dos razones

muy fuertes para que se dé fuga de talento son la percepción de pocas posibilidades de crecimiento profesional y un ambiente laboral negativo. (p. 22)

En las entidades bancarias existe categorías de empleados que generalmente son valorados por la experiencia y por las áreas en que haya laborado, es así que de acuerdo a las necesidades del mercado existe demanda por la experiencia de estas personas para asumir diversos cargos en entidades similares, lo que también contribuye al empleado a evaluar mejores expectativas en otras entidades similares.

## 2.5 Generación “Y”

En la vida diaria, en el seno familiar o laborar se puede distinguir las diferencias que existe entre una persona y el resto de grupos que la rodean y mucho más en la ciudad en la que hoy se vive: ciudadanos de diferentes nacionalidades, varones y mujeres, de diferentes profesiones, etc.

Específicamente en el campo laboral, según Crampton y Valley (2009) “... para las empresas sigue siendo un desafío la diversidad en el trabajo y cómo manejar mejor las diferencias que existen en la raza, religión, sexo, discapacidad, orientación sexual, color, etc. tema general es que los gerentes deben centrarse en la minimización de tensión que existe como resultado de las diferencias generacionales.”

Y de acuerdo a la revisión de literatura, al menos en Latinoamérica, no existe mucho acerca de los valores y motivaciones de las diferentes generaciones y cómo manejar estas diferencias.

Tal como indicaron Simón y Allard (2007), los cambios generacionales son cada vez más rápidos y en tanto tengan influencia directa sobre la gestión presente y futura de personas en las organizaciones es de interés fundamental estudiarlas. Y dado que cada una de estas generaciones posee sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas acerca del entorno de su trabajo y por otra parte las áreas de recursos humanos de todas las entidades públicas y

privadas les compete asumir el reto de la gestión multi generacional. Por tanto, se hace referencia a la definición de generación.

Según Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009) “una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad”, por tanto, es necesario encontrar cuáles son esos acontecimientos que les condiciona o condicionó la construcción de esos valores y percepciones que los caracteriza a ese grupo poblacional denominados generación Y, de la misma manera Johnson y Johnson (2010) definieron a una generación como un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos, y según Simon y Allard (2007), se entiende por generación un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores, concepto similar a lo señalado por Cuesta et al. (2009), quienes también indicaron que, no solo es la cercanía de edad la que define un grupo generacional, además es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, lo cual marcará unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y un conjunto de valores comunes.

Y finalmente según Cuesta et al. (2009) en la investigación *la nueva generación y el trabajo* indicaron que ese conjunto de experiencias o acontecimientos está referida a los procesos que impactan en la forma de entender la realidad y, por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación. Las generaciones existentes, según Johnson y Johnson (2010), y la mayoría de los autores citados, se definen de la siguiente manera y se distinguen en base a estos rangos:

- Los Tradicionalistas: quienes nacieron entre 1918 y 1945.
- Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1965.
- La Generación X: nacidos entre 1966 y 1979.

- La Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 1994.

Generación Y/Millennials nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, ellos representan la fuerza laboral del futuro. Respecto al porcentaje que ocupan en las empresas, cabe aclarar, que los investigadores no se han logrado poner de acuerdo acerca de las fechas de corte entre generación y generación, por lo que hay quienes utilizan otros años para determinar los cortes entre generaciones.

Son hijos de los *Baby Boomers*, quienes dedicaron sus vidas al trabajo. Pero debido a varias crisis económicas, muchos de estos padres probablemente hayan perdido su empleo y por ende trabajado en varias organizaciones, haciendo que estos *millennials* crecieran en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores. Es por ello, que se dice que tienden a prestarle poca lealtad a sus empresas, ya que no temen a abandonar sus empleadores cuando estos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma.

Se ha observado que les prestan más atención a sus carreras que a sus empleadores, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral. Reconocen que mediante la capacitación continua y el desarrollo podrán establecer carreras sólidas. Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo. Son optimistas y positivos en el sentido que piensan que si siguen buscando lograrán encontrar ese empleo que los satisfaga. Como se ha señalado en estudios anteriores, los *Millennials* tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola y Sutton, 2002).

La literatura y los medios son consistentes en la descripción de algunas características que se les atribuyen a estos jóvenes *Millennials*. Algunos los describen por medio de estereotipos como: impacientes, buscan avanzar rápido, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre algunos otros. Pero contemplar solo la mirada pesimista no

ayuda a entenderlos y beneficiarse de sus habilidades. Pero una conclusión queda clara de la literatura, y es que sugiere que los *Millennials* tienen expectativas y valores desiguales a generaciones previas en relación con el empleo y muestra comportamientos de trabajo y decisiones de carrera diferentes.

Algunas características distintivas se detallan a continuación, algunas son características predominantes detectadas por una infinidad de investigadores y autores que abordan temas referentes a esta generación. Cabe aclarar que no necesariamente toda persona perteneciente a esta Generación “Y” cumple de por sí con todas estas particularidades.

*Énfasis sobre el balance vida-trabajo.* Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida. Para ellos, la gestión del tiempo se vuelve crucial, intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su tiempo y que les otorgue flexibilidad.

A diferencia de sus padres, no están dispuestos a organizar sus vidas alrededor del trabajo o resignar nada por él, o mejor dicho “vivir para trabajar”, sino que se niegan a que el trabajo les quite tiempo para hacer otras actividades. Buscan un trabajo que tenga sentido. Muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados. Para muchos, que una empresa tenga programas de responsabilidad social empresaria y que se cumplan es fundamental. Buscan empresas que vayan más allá del simple hecho de ganar dinero, buscan que estas sean socialmente responsables.

## **2.6 Resumen**

En el presente capítulo, se ha hecho una revisión de los diferentes estudios relacionados con la Rotación laboral como variable dependiente. Para ello, se revisaron diferentes teorías y modelos que abarcan desde 1973 con “Porter y Steers” hasta el 2004 con

el “Modelo de Sistemas”; cada una de estas, identifica aspectos individuales, características de la organización y del entorno que influyen en el comportamiento individual de los trabajadores, como: expectativas laborales, promoción a la que tiene acceso, supervisión, relaciones interpersonales, oportunidades laborales, etc. Flores, Abreu y Badii (2008), Chiavenato (2011), etc. Y además, proponen desde sus propias perspectivas cómo controlar o intentar reducir los índices de rotación laboral.

La otra teoría revisada, es la “Generación “Y”, para Crampton y Valley (2009), las organizaciones tienen un desafío, manejar la diversidad en el trabajo, ya que, según Simón y Allard (2007), Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro (2009) y Johnson y Johnson (2010), se entiende por Generación a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas, y al ser esta Generación denominada “Y”, con sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas acerca del entorno de su trabajo, la que se incorpora en la actualidad al mercado laboral, es necesario estudiarlos. Johnson y Johnson (2010), los caracteriza como los nacidos entre 1980 y 1994, nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, son hijos de los Baby Boomers y por ello que muestran poca lealtad a sus empresas, dan más importancia a su propia empleabilidad, son optimistas y positivos, etc.

Así mismo, se revisó las teorías referentes a Clima Laboral, todas ellas, parte de la premisa de entender la parte psicológica de las personas y conocer la percepción que tienen del lugar que trabajan; de acuerdo a Lewin (1951), Schneider (1990), quienes estudiaron las percepciones de los individuos considerando las características propias de los trabajadores y sus relaciones con el ambiente organizacional. En el entorno actual, las organizaciones están formadas para dar satisfacción a las necesidades personales y esto genera un conflicto entre la persona y la empresa, es en este marco que se propusieron teorías y modelos: el Modelo Integrador de James y Jones (1974), la Teoría Cognitiva de Weinert (1981), quien indicó que

existen tres escuelas distintas en la concepción del Clima Laboral. Naylor (1979), intento integrar los distintos enfoques y concluye en, el individuo percibe las características objetivas de la organización, las criba con sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora un constructo psicológico del clima laboral. Y, Palma (2004), refirió que el clima depende de cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Finalmente Ccollana (2014), Millan (2006) y Cárdenas (2011) indicaron que las características organizacionales influyen de manera directa en el comportamiento individual de los trabajadores.

De la revisión de los estudios relacionados con la motivación de los individuos en el trabajo. El concepto que agrupa las conclusiones de Robbins y Judge (2013), Pérez – Zapata, Peralta – Montesinos y Fernández – Dávila (2013), Schaufeli, Salanova, Gonzalnes y Bakker (2002) es el de Chiavenato (2009), quien dijo, que “dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana”. Se revisaron las primeras teorías de Motivación, y según Robbins y Judge (2013) se tiene: la “Teoría de la Jerarquía de las Necesidades” de Maslow (1943), quien las agrupó en cinco jerarquías de necesidades: (a) fisiológicas, (b) seguridad, (c) sociales, (d) estima y (e) autorrealización.

La “Teoría X, Y”, de Douglas Mc Gregor, planteó que existen dos visiones diferentes de los seres humanos, uno negativo, llamada Teoría X; y otro positivo, denominada Teoría Y. La “Teoría de Motivación e Higiene”, creada por Frederik Herzberg, refirió que hay una relación entre los factores internos o intrínsecos relacionado con la satisfacción laboral. También existe la “Teoría de las Necesidades” de McClelland (1961), quien propuso la existencia de tres necesidades: Necesidad de realización o logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación; siendo las de mayor atención, la de logro. Además, se revisaron las teorías contemporáneas según Robbins y Judge (2013), quien consideró la “teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva”, que indica que todos los seres

humanos tienen tres necesidades innatas (no aprendidas), que al ser satisfechas están más motivados, más felices y más productivos.

La “Teoría del Establecimiento de Metas”, elaborada por Edwin Locke, quien propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para trabajar, pues ello implica esfuerzo, y que mientras se tengan metas más difíciles entonces se obtendrán mejores desempeños para lograrlas pues los individuos persisten en alcanzarlas, pero se debe considerar que esta teoría está determinada a su vez por la cultura. La “Teoría de equidad-justicia organizacional” la cual está relacionada con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación.

Asimismo, se revisó la “Teoría de las Expectativas” de Vroom (1964), que indicó, que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Según dicha teoría, la motivación depende de tres factores: valencia, expectativa y medios, en donde se busca definir exigencias que representen a su vez objetivos alcanzables que implique un esfuerzo adicional, y a su vez recompensas por logros que deberán estar alineadas con las verdaderas expectativas de las personas; y la “Escala de Motivación” elaborada por Gagné et al. (2010), cuyo sustento teórico es la Teoría de la Autodeterminación.

Se revisaron los estudios relacionados a la Satisfacción Laboral, y así como Robbins y Judge (2013), Wringht y Bonett (2007), Spector (2007) Blum y Nayles (2006), Bracho (2006), Lee y Chang (2008) y Masson y Griffin (2002) definieron la satisfacción laboral, como el sentimiento positivo respecto al trabajo, indicaron también que, con respecto a la rotación laboral y el ausentismo tienen una relación negativa y que los empleadores tienen la responsabilidad de interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que estas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Finalmente, se revisó la Escala

de Satisfacción laboral de Anaya y Suarez (2004), quien consideró que las siguientes dimensiones influyen en la satisfacción laboral: diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro, relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento del propio desempeño laboral, valoración social del trabajo, recompensas extrínsecas y oportunidades de promoción.

## 2.7 Conclusiones

Durante todo el proceso de la revisión de la literatura se ha podido verificar que las diferentes teorías sobre Clima, Motivación y Satisfacción Laboral, intentan explicar los factores que influyen en la percepción positiva o negativa de los trabajadores, también en este proceso se ha observado que no existe un análisis conjunto de las tres variables, aun cuando cada uno de estos, tienen dimensiones de medición diferentes.

Las investigaciones sobre el clima, motivación y satisfacción laboral ha ido ampliándose en su conceptualización, es así, que las teorías y autores contemporáneos intentan integrarlos para considerar todas las variables, es así que, en cuanto al Clima Laboral Schneider (1990), consideró las características propias del trabajador y el ambiente organizacional; en cuanto a la Motivación Laboral, la Teoría de la Autodeterminación, la “Teoría del Establecimiento de Metas”, la “Teoría X, Y”, y la “Teoría de las Expectativas” de Vroom.

A partir de estas teorías también se pudo encontrar que se han hecho esfuerzos por diseñar instrumentos de análisis del Clima, Motivación y Satisfacción Laboral, como es: La Escala del Clima Laboral elaborado por Palma (2004), la escala de Motivación en el trabajo diseñada por Gagné (2010), y La escala de Satisfacción Laboral propuesto por Anaya y Suarez (2004), los mismos que han sido aplicados en numerosos estudios que buscan explicar los factores y dimensiones que afectan a los trabajadores.

## Capítulo III: Metodología De La Investigación

### 3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es cuantitativa porque se utilizó la recolección y análisis de datos, instrumentos que tienen medición numérica y así como el uso de la estadística con la finalidad de probar las hipótesis previamente establecidas. En el estudio se midieron las variables: clima, motivación y satisfacción laboral en las entidades financieras de la ciudad de Cusco, a través de los instrumentos; se analizaron las mediciones obtenidas a través de métodos estadísticos y se emitieron las conclusiones sobre la prueba de las hipótesis.

A su vez es descriptiva correlacional por cuanto se buscó medir la relación existente entre las variables del problema: clima, motivación y satisfacción laboral con la rotación de personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental; ya que se observó el clima, motivación y satisfacción laboral en su ambiente natural; éstas no fueron provocadas intencionalmente. Este estudio a su vez fue de tipo transeccional, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único.

### 3.2 Participantes de la Investigación

La población está formada por los trabajadores de la generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, según información de las cuatro entidades bancarias se tiene un total de 270 trabajadores pertenecientes a la generación “Y”. La muestra es una parte representativa de la población y se obtiene a partir de la siguiente relación:

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * Npq}{N(\varepsilon)^2 + Z_{(1-\alpha/2)}^2 * pq} \quad (2)$$

Donde

N=270: Tamaño de la población.

$P=0.50$ : Probabilidad de éxito

$\varepsilon = 5\% = 0.05$  : Error del estudio.

Reemplazando los valores de los se tiene:

$n=159$

La selección de los empleados a encuestar dentro de cada entidad bancaria se realizó en forma aleatoria.

### 3.3 Instrumentos de Medición

En el presente estudio se utilizó la siguiente técnica e instrumentos:

- Encuesta: se aplicó un conjunto de preguntas para recoger información sobre el clima, motivación y satisfacción laboral
- Uso del cuestionario: con preguntas de las variables clima, motivación y satisfacción laboral, con sus respectivas escalas de valoración.

Los instrumentos de investigación utilizados son los siguientes (ver Apéndice A):

1. La “Escala de Clima Laboral CL – SPC” (2004) agrupa los ítems por dimensiones que se muestra en la Tabla 4. El instrumento permite evaluar el nivel de clima laboral mediante las categorías que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 4

#### *Clima Organizacional*

Variable	Dimensiones	Items
Clima laboral	Autorrealización	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
	Involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
	Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
	Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
	Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

*Nota.* Tomado de “La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral,” por D. Anaya, y J. Suárez, 2004. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.

Tabla 5

*Categorías de Escala de Clima Laboral (CL-SPC)*

Categoría	Puntaje
Muy favorable	210 – 250
Favorable	170-209
Media	130-169
Desfavorable	90-129
Muy desfavorable	50-89

*Nota.* Tomado de “La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral,” por D. Anaya, y J. Suárez, 2004. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.

- Se usó la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), diseñada por Gagné et al. (2010); y adaptada al español por (Gagné et. al., 2012). Esta escala cuenta con 19 ítems que se agrupan en cinco sub-escalas que miden los diferentes tipos de motivación presentes al realizar una actividad: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. El instrumento registra las respuestas mediante una escala tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

La agrupación de ítems de la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) está dada por dimensiones que se muestran en la Tabla 6. Las categorías de la Escala Motivación Laboral se detallan en la Tabla 7. Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Palma (1999), este instrumento cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta cinco opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50. Se considera como criterio de evaluación que, a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Palma, 1999).

Tabla 6

*Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS)*

Variable	Dimensiones	Items
Motivación laboral	Desmotivación	2, 15, 16
	Regulación Externa	3, 8, 9, 10, 14, 17
	Regulación Introyectada	1, 5, 7, 19
	Regulación Identificada	4, 11, 18
	Motivación Intrínseca	6, 12, 13

*Nota.* Tomado de “The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages,” por M. Gagné, J. Forest, H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin, y A. Malorni, 2010. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646

Tabla 7

*Categorías de la Escala Motivación Laboral*

Categoría	Puntaje
Bajo	19-56
Medio	57-94
Alto	95-133

*Nota.* Tomado de “The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages,” por M. Gagné, J. Forest, H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin, y A. Malorni, 2010. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646

3. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el instrumento propuesto por Anaya y Suárez (2004), el instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems medidas con una escala nominal del 1 al 5 y distribuidos en ocho dimensiones mostradas en la Tabla 8. Las categorías de satisfacción laboral se muestran en la Tabla 9. Los resultados de la relación de las variables se pueden observar en el Apéndice B.

Tabla 8

*Instrumento Propuesto por Anaya y Suárez, 2004*

Variable	Dimensiones	Items
Satisfacción laboral	Diseño del trabajo	5,14,18,22,26,28,29,30,33
	Realización personal	2,13,23,35
	Oportunidades de desarrollo futuro	6,10,31,37
	Relaciones sociales y tiempo libre	7,12,21,24,34
	Reconocimiento del propio desempeño laboral	3,9,15,16
	Valoración social del trabajo	1,8,19,20
	Recompensas extrínsecas	4,11,17,27
	Oportunidades de promoción	25,32,36

*Nota.* Tomado de “La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral,” por D. Anaya, y J. Suárez, 2004. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.

Tabla 9

*Categorías de Satisfacción Laboral*

Categoría	Puntaje
Muy Bajo	37-66
Bajo	67-96
Medio	97-125
Alto	126-155
Muy Alto	156-185

*Nota.* Tomado de “La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral,” por D. Anaya, y J. Suárez, 2004. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.

El procedimiento para la aplicación de los instrumentos fue:

1. En la primera parte de la encuesta se tomaron preguntas de datos descriptivos del encuestado, la edad, el sexo, carga familiar, grado de instrucción, tiempo que labora en la empresa, tiempo que trabaja en su puesto actual, horario de trabajo y el puesto que ocupa actualmente.
2. Se tomó como base para la segunda parte del cuestionario, los instrumentos de clima, motivación y satisfacción laboral.

### 3.3.1 Confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos los autores emplearon el Alfa de Cronbach, este valor cuanto más cerca este a la unidad el instrumento presentará muy alta confiabilidad. Para tomar una decisión más acertada se interpreta el valor del coeficiente de confiabilidad presentada en la Tabla 10.

Tabla 10

*Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

En cuanto a la confiabilidad de clima laboral reportada, la escala presenta correlaciones de .97 (Alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Respecto a la confiabilidad de la motivación en el trabajo, según los autores de los instrumentos, todas las sub escalas del instrumento presentaron un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) superior a .70 (regulación externa .75; regulación introyectada .77; regulación identificada .88; motivación intrínseca .91) por lo que los instrumentos pueden considerarse confiables (Gagné et al., 2010).

Según Anaya (2004) el instrumento se validó mediante el método de consistencia interna, obteniéndose resultados mayores a 0.80 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Guttman respectivamente. Los instrumentos de medición de estudios presentaron una *confiabilidad* de nivel muy alta (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Nivel de Confiabilidad de los Instrumentos*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Interpretación
Clima laboral	0,8654	Muy alta
Motivación laboral	0,831	Muy alta
satisfacción laboral	0,8823	Muy alta

### 3.3.2 Recolección de datos

La obtención de datos se realizó a través de la aplicación del Cuestionario de clima, motivación y satisfacción laboral del personal de la Generación “Y” que labora en las principales entidades bancarias de la ciudad de Cusco, siendo estas el BCP, SCOTIABANK, BBVA Banco Continental y el INTERBANK. Se comenzó con la investigación poblacional, para el cual se obtuvo información sobre el universo poblacional de dichas entidades y es así que se encontró una diversidad de generaciones, como son, las denominadas Generación X, Baby Boomers y Generación “Y”; la población considerada para el estudio en cuestión,

fueron aquellos trabajadores que forman parte de la Generación “Y”, y seguidamente la determinación de la muestra representativa de ese universo.

El proceso de recolección de datos, se inició con reuniones con los Gerentes de cada una de las dependencias de las entidades, indicándose la razón del estudio, y a su vez, solicitar autorización para que el personal que se encuentra dentro de la muestra pueda llenar los cuestionarios.

Una vez obtenida la aprobación, se procedió con explicar el objetivo e importancia de la investigación, así como las instrucciones para el llenado de cada uno de los cuestionarios tanto a los jefes de área como a sus colaboradores; es preciso mencionar que, de acuerdo a las pruebas piloto en el llenado de los cuestionarios por parte de los investigadores, el promedio de tiempo por cada cuestionario era de diez minutos, por tanto, se sugirió que en los tiempos libres de los colaboradores de las entidades bancarias puedan llenarlos, aspecto que duro mucho más de lo planificado, entre otras cosas, aun cuando los jefes habían autorizado, por el cambio de decisión al interior de cada entidad.

### **3.3.3 Análisis de datos**

Para poder realizar el estudio y procesar los datos, se decidió utilizar como herramienta el programa estadístico SPSS versión 22, porque permite trabajar con grandes bases de datos y contiene una interfaz sencilla para analizar los datos.

Al finalizar el proceso de llenado de encuestas, cada uno de estos datos fueron vaciados al programa; incluida aquella información sobre las características generales del encuestado, como es: sexo, nivel de instrucción y las veces que rotaron.

Habiendo determinado en capítulos anteriores que la variable dependiente es la rotación laboral y como variables independiente el Clima, Motivación y

Satisfacción laboral, el análisis realizado con ayuda del programa, fue estadístico descriptivo. Y para determinar que herramientas adicionales son necesarias, se obtuvo la siguiente información: Tipo de distribución, intervalo de confianza, error, Media y así finalmente obtener los resultados del nivel de relación con la prueba Chi cuadrado y el nivel de correlación con Tau Beta de Kendall.

### 3.3.4 Pruebas estadísticas

La estrategia que permitió contrastar la hipótesis, se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

1. Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 22, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias de las variables: clima, motivación y satisfacción laboral.
2. Para el contraste de las hipótesis se utilizaron la prueba estadística de chi-cuadrado, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables clima, motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral del personal de generación “Y”.
3. La contrastación de las hipótesis se ejecutó mediante el valor p, lo cual requirió de las siguientes interpretaciones:
  - Si valor  $p > 0.05$ , se acepta hipótesis nula ( $H_0$ )
  - Si valor  $p < 0.05$ , se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa ( $H_a$ )
4. Para determinar la correlación se utilizó la correlación de Kendall, el motivo de usar esta correlación es básicamente a que los datos obtenidos son ordinales ya que estas cuentan con categorías o niveles como un orden natural (Escala de Likkert).

La tau Beta de Kendall varía de:

- Valores de -1.0 a 0.0 indica que ambas variables disminuyen a la vez
- Valores de 0.0 a 1.0 indica que ambas variables aumentan al mismo tiempo

## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se muestra el análisis estadístico de los datos recogidos durante el trabajo de campo alrededor de las variables en estudio. Para alcanzar la objetividad exigida en el momento de la investigación se utilizaron los paquetes estadísticos de SPSS, en su versión 22 para Windows. A través de frecuencias, tablas de contingencia, prueba chi-cuadrado, se explica detalladamente la información recopilada.

### 4.1 Datos Generales

El 55.3% del personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es de género femenino y el 44.7% masculino (ver Tabla 12). El 85.5% del personal de la de la Generación “Y” de las entidades bancarias tiene estudios de nivel superior (ver Tabla 13).

Tabla 12

#### *Género del Personal*

Sexo	<i>f</i>	%
Masculino	71	44.7
Femenino	88	55.3
Total	159	100.0

Tabla 13

#### *Grado de Instrucción del Personal*

Grado de instrucción	<i>f</i>	%
Superior	136	85.5
Post-Grado	23	14.5
Total	159	100.0

### 4.2 Análisis del Clima Laboral de las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

Desde la percepción del personal de la Generación “Y” con respecto al clima laboral en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco en las que laboran es favorable en un 57.9% y muy favorable en un 35.8% (ver Tabla 14). Estas percepciones dependen en buena medida

de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la empresa.

Tabla 14

*Clima Laboral*

Clima Laboral	<i>f</i>	%
Desfavorable	3	1.9
Media	7	4.4
Favorable	92	57.9
Muy Favorable	57	35.8
Total	159	100.0

### 4.3 Dimensiones del Clima Laboral

Se muestra en la Tabla 15, de las dimensiones de clima laboral en los trabajadores de Generación “Y” se tiene:

1. La dimensión de autorrealización es decir la apreciación que tiene el trabajador con respecto a las posibilidades que la entidad bancaria le ofrece para su desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro es favorable en un 52.8% seguido de muy favorable en 39.6%.
2. La dimensión de involucramiento laboral es decir la Identificación que presenta el trabajador de Generación “Y” con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la entidad bancaria en la que trabaja es favorable en un 56.6% seguido de muy favorable en 35.8%.
3. La dimensión de supervisión es decir la apreciación del trabajador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de su actividad laboral es muy favorable en un 49.7%, similar al nivel favorable en 46.5%.
4. La dimensión de comunicación o fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la entidad bancaria

como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma es favorable en un 53.5% y muy favorable en 40.9%.

5. La dimensión de condiciones laborales que la entidad bancaria ofrece como elementos materiales, económicos o psicosociales necesarios para el cumplimiento de sus tareas encomendadas es favorable en un 56.0% y muy favorable en 35.8%.
6. En general las cinco dimensiones presentan un nivel positivo entre favorable y muy favorable. Cuatro de las cinco dimensiones presentan un nivel favorable con similar porcentaje variantes de 46.5% a 56.6%, destacando la dimensión de supervisión con un 49.7% con un nivel muy favorable.

Tabla 15

*Dimensiones de Clima Laboral*

Categorías	Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Desfavorable	1	0.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	2	1.3	3	1.9	3	1.9	1	0.6	4	2.5
Media	9	5.7	9	5.7	3	1.9	8	5.0	9	5.7
Favorable	84	52.8	90	56.6	74	46.5	85	53.5	89	56.0
Muy Favorable	63	39.6	57	35.8	79	49.7	65	40.9	57	35.8
Total	159	100	159	100	159	100	159	100	159	100

#### **4.4 Motivación Laboral del Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco**

El personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presentaron una motivación de nivel medio en mayor porcentaje de 56.6%, seguido de un nivel alto en un 40.9% y el nivel bajo se aprecia mínimamente en un 2.5% (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Motivación Laboral*

Motivación Laboral	<i>f</i>	%
Bajo	4	2.5
Medio	90	56.6
Alto	65	40.9
Total	159	100.0

**4.5 Dimensiones de Motivación Laboral**

Según se muestra en la Tabla 17, de las dimensiones de motivación laboral en los trabajadores de Generación “Y” se tiene:

1. La dimensión desmotivación o ausencia de motivación hacia una actividad o tarea encomendada al trabajador de generación “Y” en su entidad bancaria presenta un nivel bajo en un 78.0%.
2. La dimensión de regulación externa o actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo presenta mayor porcentaje en el nivel medio con 54,1% seguido del nivel alto en un 37.7%.
3. La dimensión de regulación introyectada o compromiso adquirido por el trabajador de Generación “Y” a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 79.2% seguido del nivel medio en un 20.8%.
4. La dimensión de regulación identificada es decir el trabajador de Generación “Y” realiza una actividad porque se identifica con su valor o significado y porque la considera importante presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 94.3%.
5. La dimensión de motivación intrínseca o acto de realizar una actividad por sí mismo en el trabajador de generación “Y” porque es interesante y agradable, presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 75.5% seguido del nivel medio en un 22.0%.

Tabla 17

*Dimensiones de Motivación Laboral*

Categorías	Desmotivación		Regulación Externa		Regulación Introyectada		Regulación Identificada		Motivación Intrínseca	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	124	78.0	13	8.2			4	2.5	4	2.5
Medio	24	15.1	86	54.1	33	20.8	5	3.1	35	22.0
Alto	11	6.9	60	37.7	126	79.2	150	94.3	120	75.5
Total	159	100.0	159	100.0	159	100.0	159	100.0	159	100.0

#### 4.6 Satisfacción Laboral del Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

En la Tabla 18 se muestra el nivel de satisfacción laboral del personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es bajo en un 2.5%; medio en 14.5%; muy alto en un 25.2%, predominando el nivel alto en un 57.9%.

Tabla 18

*Satisfacción Laboral*

Satisfacción Laboral	f	%
Bajo	4	2.5
Medio	23	14.5
Alto	92	57.9
Muy Alto	40	25.2
Total	159	100.0

En la Tabla 19 y 20 se detallan los resultados de las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de generación “Y” se tiene:

1. La dimensión de diseño del trabajo, es decir, asumir su puesto de trabajo, participar en las tareas relativas al mismo, tener autonomía de trabajo, opinión, entre otros, desde la percepción del trabajador de Generación “Y” presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 51.6%, seguido del nivel medio con 30.8%.

2. La dimensión de realización personal, es decir, la relación persona-trabajo, cómo se adecuan las cualidades del trabajador con las características del trabajo en la entidad bancaria como un medio adecuado para su desarrollo presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 51.6%, seguido del nivel medio con 30.8%.
3. La dimensión de oportunidades de desarrollo futuro, es decir, las posibilidades que la entidad bancaria le ofrece al trabajador de Generación “Y” para desarrollar sus habilidades, desarrollo de conocimientos ya obtenidos, actualización permanente presenta mayor porcentaje en el nivel alto con 52.2%, seguido del nivel medio con 34.0%.
4. La dimensión de relaciones sociales y tiempo libre, es decir, las relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales, horario flexible presenta mayor porcentaje el nivel alto con 43.4%, seguido del nivel muy alto con 28.3%.
5. La dimensión de reconocimiento del propio desempeño laboral, como de colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado es adecuado a las posibilidades del mismo trabajado presenta mayor porcentaje el nivel alto con 47.8%, seguido del nivel medio con 35.2%.
6. La dimensión de valoración social del trabajo, que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado en la entidad bancaria presenta mayor porcentaje el nivel alto con 49.1%, seguido del nivel medio con 40.3%.
7. La dimensión de recompensas extrínsecas, como prestaciones económicas, seguridad social proporcionada por el trabajo presenta mayor porcentaje el nivel alto con 47.8%, seguido del nivel medio con 42.8%.
8. La dimensión de oportunidades de promoción como posibilidad de avanzar rápida y justamente, promoción en base a propio rendimiento y al esfuerzo, tener

supervisores competentes y justos presenta mayor porcentaje el nivel alto con 57.2%, seguido del nivel medio con 30.2%.

9. En general los trabajadores de Generación “Y” en todas sus dimensiones de satisfacción laboral presentan un nivel alto con porcentaje variantes de 43.4% a 57.2%. En el nivel medio la dimensión que destaca con mayor porcentaje es el de recompensas extrínsecas con 42.8% seguido de la valoración social del trabajo con 40.3%.

Tabla 19

*Dimensiones de Satisfacción Laboral*

Categorías	Diseño del trabajo		Realización personal		Oportunidades de desarrollo futuro		Relaciones sociales y tiempo libre	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Bajo	1	0.6					1	0.6
Bajo	6	3.8	10	6.3	10	6.3	12	7.5
Medio	49	30.8	49	30.8	54	34.0	32	20.1
Alto	82	51.6	82	51.6	83	52.2	69	43.4
Muy Alto	21	13.2	18	11.3	12	7.5	45	28.3
Total	159	100.0	159	100.0	159	100.0	159	100.0

Tabla 20

*Dimensiones de Satisfacción Laboral (Continuación)*

Categorías	Reconocimiento del propio desempeño laboral		Valoración social del trabajo		Recompensas extrínsecas		Oportunidades de promoción	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Bajo	1	0.6						
Bajo	10	6.3	6	3.8	6	3.8	10	6.3
Medio	56	35.2	64	40.3	68	42.8	48	30.2
Alto	76	47.8	78	49.1	76	47.8	91	57.2
Muy Alto	16	10.1	11	6.9	9	5.7	10	6.3
Total	159	100,0	159	100,0	159	100,0	159	100,0

#### 4.7 Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

En la Tabla 21 se observa el nivel de rotación laboral del personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presenta rotación en un 58.5% y no presentan rotación en 41.5%. En la Tabla 22 se detalla la relación entre la Motivación Laboral y la Rotación laboral

Tabla 21

##### *Rotación Laboral*

Rotación laboral	<i>f</i>	%
Sí	93	58.5
No	66	41.5
Total	159	100.0

#### 4.8 Relación entre la Motivación Laboral y la Rotación Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

Si el personal de la Generación “Y”, en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presenta bajo nivel de motivación genera como consecuencia rotación en un 100%; en cambio, si la motivación del personal es alta solo se presenta rotación en un 47,7% y el 52,3% del personal no rota de su puesto laboral.

Para evaluar la relación entre las variables Motivación Laboral y rotación del personal se formula las siguientes hipótesis estadísticas:

Ho: No existe relación entre el Motivación Laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

Ha: Existe relación entre el Motivación Laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

De la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza no se acepta la hipótesis nula ( $p=0,026<0.05$ ), concluyéndose que existe relación entre el Motivación Laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

Tabla 22

*Relación entre la Motivación Laboral y la Rotación Personal*

	Motivación Laboral	Rotación laboral		Total
		Sí	No	
Bajo	Frecuencia	4	0	4
	Porcentaje	100.0%	0.0%	100.0%
Medio	Frecuencia	58	32	90
	Porcentaje	64.4%	35.6%	100.0%
Alto	Frecuencia	31	34	65
	Porcentaje	47.7%	52.3%	100.0%
Total	Frecuencia	93	66	159
	Porcentaje	58.5%	41.5%	100.0%

Chi-cuadrado=7,274 p=0,026;

#### **4.9 Relación entre el Clima Laboral y la Rotación Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco**

En la Tabla 23 se muestra la evaluación de la relación entre las variables clima laboral y rotación del personal se formula las siguientes hipótesis estadísticas:

Ho: No existe relación entre el clima laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

Ha: Existe relación entre el clima laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

De la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza se acepta la hipótesis nula ( $p=0,098>0.05$ ), concluyéndose que la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco no depende del clima laboral.

Tabla 23

*Relación entre El Clima Laboral y la Rotación Personal*

Clima Laboral		Rotación laboral		Total
		Sí	No	
Desfavorable	Frecuencia	3	0	3
	Porcentaje	100.0%	0.0%	100.0%
Media	Frecuencia	5	2	7
	Porcentaje	71.4%	28.6%	100.0%
Favorable	Frecuencia	58	34	92
	Porcentaje	63.0%	37.0%	100.0%
Muy favorable	Frecuencia	27	30	57
	Porcentaje	47.4%	52.6%	100.0%
Total	Frecuencia	93	66	159
	Porcentaje	58.5%	41.5%	100.0%

Chi-cuadrado= 6,301 p=0,098

#### 4.10 Relación entre la Satisfacción Laboral y la Rotación Personal de la Generación

##### “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

Según se observa en la Tabla 24, del 100% del personal que presentó bajos nivel de satisfacción laboral, el 75% presentó rotación de su puesto laboral; en cambio, si el personal presentó muy alto nivel de satisfacción laboral, solo en el 37.5% presentó rotación.

Para evaluar la relación entre las variables Satisfacción Laboral y rotación del personal se formula las siguientes hipótesis estadísticas:

Ho: No existe relación entre el Satisfacción Laboral y la rotación personal de la generación “y” en las entidades bancarias de la ciudad del cusco

Ha: Existe relación entre el Satisfacción Laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del cusco

De la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza no se acepta la hipótesis nula ( $p=0,004 < 0.05$ ), concluyéndose que existe relación directa y significativa entre el Satisfacción Laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

Tabla 24

*Relación entre la Satisfacción Laboral y la Rotación Personal*

Satisfacción Laboral		Rotación laboral		Total
		Sí	No	
Bajo	Frecuencia	3	1	4
	Porcentaje	75.0%	25.0%	100.0%
Medio	Frecuencia	19	4	23
	Porcentaje	82.6%	17.4%	100.0%
Alto	Frecuencia	56	36	92
	Porcentaje	60.9%	39.1%	100.0%
Muy alto	Frecuencia	15	25	40
	Porcentaje	37.5%	62.5%	100.0%
Total	Frecuencia	93	66	159
	Porcentaje	58.5%	41.5%	100.0%

Chi-cuadrado=13,433 p-valor=0,004;

#### 4.11 Grado de Correlación entre Clima, Motivación y Satisfacción Laboral con la Rotación de Personal de la Generación “Y” en las Entidades bancarias de la Ciudad del Cusco

En la Tabla 25 se muestra la rotación del personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco principalmente depende la Satisfacción Laboral en un 27,4%; seguido de la Motivación Laboral en un 19,7%. La variable Clima Laboral no influye en la rotación del personal

Tabla 25

#### *Correlación de Tau-B De Kendall entre Clima, Motivación y Satisfacción Laboral con Rotación del Personal*

Correlación	Rotación laboral	Significancia
Clima Laboral	0,182	Significativo
Motivación Laboral	0,197	Significativo
<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>0,274</b>	<b>Significativo</b>

La revisión de la literatura indica que las características, interés y valoraciones de los denominados Generación “Y” están definidas, sin embargo es preciso poner en debate dos aspectos, el primero, ¿Tienen los mismos intereses los jóvenes de la Generación “Y” en todo el mundo?, la respuesta es afirmativa. Los profesionales que componen esta Generación, al menos en la entidades bancarias estudiadas, parecen querer lo mismo, gerentes fuertes, ambientes de trabajo flexible, con oportunidades de desarrollo personal, que sean reconocidos socialmente, buenas remuneraciones, que les brinden oportunidades de desarrollo futuro; y el segundo, considerando que las Generación han sido definidas por conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad, ¿Para el Perú o Latinoamérica la Generación “Y” son aquellos nacidos entre 1980 y 1990?, la respuesta es negativa, toda vez que estos rangos han sido definidos en función a los tiempo vividos de los países industrializados como Europa y EEUU, por ejemplo, esta parte del mundo, en ese tiempo, no se ha vivido un contexto global de interconectividad, probablemente recién haya comenzado a partir de los años 90.

Los resultados obtenidos, revelan que la teoría brinda conceptos individuales sobre la rotación, clima, motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, al entablar una relación entre ellas y que sea delimitada en una Generación específica como es la “Y”, el resultado muestra que existen características que no cumplen con la relación indicada, como es el caso de la motivación, que la literatura indica que este sería el factor determinante para tomar la decisión de rotar. Para la generación “Y” la variable determinante es la satisfacción laboral.

Los resultados en cuanto a los diferentes instrumentos de Clima, Motivación y Satisfacción Laboral, en términos generales y de acuerdo a los resultados, se puede ver que los trabajadores de la Generación “Y” se sienten motivados y satisfechos tanto con las características de su organización como con aquellos aspectos que satisfacen sus intereses y valoraciones respecto al trabajo. En relación a las hipótesis planteadas existe relación en

mayor o menor grado, sin embargo, al utilizar las herramientas de relación y correlación con la variable dependiente Rotación Laboral, los resultados nos permiten concluir en lo siguiente, que si las entidades no mejoran algunas de las dimensiones de Clima, Motivación y Satisfacción Laboral – aun cuando esta población denominada Generación “Y” indica que sus se siente motivados y satisfechos, estarán con altas probabilidades de rotar.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Comprobación de Hipótesis

1. La primera hipótesis, señala que el clima, motivación y satisfacción laboral influye significativamente en la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que existe relación directa y significativa entre la motivación laboral y la rotación del personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Estos resultados se obtuvieron a través del grado de correlación aplicado en el Tau Beta de Kendall que indican: que hay una correlación entre el Clima Laboral y Rotación Laboral de 0,182 siendo esta significativa, entre la Motivación y Rotación laboral de 0,197 siendo significativa, y entre la Satisfacción Laboral y Rotación Laboral de 0,274 siendo significativa. En base a estos resultados, esta hipótesis es aceptada.

En este sentido, se puede comprobar la referencia de algunos autores, que afirmaron lo siguiente: a mayor motivación y satisfacción, menor será el índice de rotación, tal como indica Saldarriaga, (2008); “el ser humano es el centro en las organizaciones, por tanto, analizar la rotación laboral como comportamiento de insatisfacción y desmotivación de los individuos es determinante. Así también Cortés, Gragera & Rodríguez (2014) refirieron, que “un entorno de trabajo adecuado y una atención a las personas dan lugar a un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como su identificación con la empresa y sus objetivos. (p. 367). Los resultados obtenidos junto con las teorías estudiadas nos llevan a comprobar la importancia de estos tres factores y su relación inversa con la rotación laboral.

2. La segunda hipótesis, señala que el nivel de motivación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es bajo. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que el personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco desde su percepción presenta una motivación laboral del nivel medio en un 56.6%, mientras que el nivel bajo presenta el 2.5%, en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Respecto a los niveles de motivación según Fernández, Longás, Chamarro & Virgili (2015), hay efectos negativos desde no recibir apoyo de sus compañeros, pérdida de la salud o la disminución de posibilidades de éxito profesional, influyen en la motivación, aislamiento y distancia con el trabajo. Luego para Deming (1982), citado por Dorado & Fernández (2014), el miedo inhibe el desarrollo profesional aniquilando la creatividad y la innovación, con la consecuencia de la desmotivación y creando una cultura del silencio. Además, autores como Charria, Sarsosa & Arenas (2011), Lucia, Morales, & Ariza (2012), Mababu (2012) y Villarín, Méndez, Zuzuárregui, Sánchez & Conejo (2015) hacen referencia a la relación que hay entre las condiciones laborales, características del puesto y el tipo de contrato con la motivación, influyen en el deseo del personal en invertir energías personales en el logro de sus metas. Por último, Hernández, Espinoza & Aguilar (2016) y Golik (2013) concluyen que en la importancia de motivadores de trabajo y los valores de la empresa, existen diferencias significativas entre las diferentes generaciones.
3. La tercera hipótesis, señala que el clima laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del cusco es medio. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que el clima laboral de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, desde la percepción del personal de la Generación “Y” es favorable en un 57.9%, en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. La dimensión que

más favorece en el clima laboral es la supervisión que se realiza cordialmente seguido de la comunicación y de las condiciones laborales. Es por esta razón y en base a la revisión de la literatura, se confirma que se debe contar con un buen clima laboral, para favorecer la motivación y satisfacción de los trabajadores, adicionalmente un clima favorable contribuye con el desarrollo personal y contribuye también con la imagen exterior de la empresa, así lo reportaron Cortés, Gragera & Rodríguez (2014); Manosalvas C, Manosalvas L. & Quintero (2015); Paule & Caboverde (2011); Moral, García Belenguer & Bote (2012); Cortés, Gragera & Rodríguez (2014); Ruizalba, Navarro & Jiménez (2013) y Golik (2013).

4. La cuarta hipótesis, señala que el personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presenta insatisfacción laboral. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que la satisfacción laboral del personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es alta en un 57.9%, sin embargo, más del 30% presentó insatisfacción respecto a diseño del trabajo, realización personal y oportunidades de desarrollo futuro, en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Respecto a este tema, Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008) indicaron que generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos (p.65). Se puede establecer una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994) (p.67).
5. La quinta hipótesis, señala que el nivel de rotación de personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es alto. Los resultados del análisis

de los datos de los encuestados muestran que el 58 % del personal de la Generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad del Cusco presentó rotación laboral, en base a estos resultados, esta hipótesis es aceptada. Estos resultados son similares a los conceptos referidos por Smola & Sutton (2002) que resaltaron que los millennials prefieren otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral, que, a la misma estabilidad, así mismo están en la constante búsqueda de un empleo que los satisfaga.

6. La sexta hipótesis, señala que existe relación significativa entre la motivación laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que existe relación directa y significativa entre la motivación laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, del 100% del personal que presentó bajos nivel de motivación laboral, el 100% presentó rotación de su puesto laboral; en cambio, si el personal presentó muy alto nivel de motivación laboral, el 52.3% no presentó rotación. Así mismo de los resultados obtenidos a través del grado de correlación aplicado en el Tau Beta de Kendall que indican: que hay una correlación entre el Motivación Laboral y Rotación Laboral de 0,197 siendo esta significativa, en base a estos resultados esta hipótesis es aceptada. Por lo tanto, la desmotivación se acerca al ausentismo y a la rotación laboral, así lo confirmaron los autores como Dorado & Fernández (2014) y Fernández-Puig, Longás, Chamarro, & Virgili (2015) que están de acuerdo, que una situación de desmotivación o falta de motivación afecta negativamente a las organizaciones.
7. La séptima hipótesis, señala que existe relación significativa entre el clima laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que la

relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco es menos significativa, teniendo una correlación de 19,7%, por lo tanto, la variable clima laboral no influye en la rotación del personal. Así mismo en los resultados obtenidos de la prueba estadística de chi-cuadrado al 95% de confianza se aceptó la hipótesis nula ( $p=0,098>0.05$ ), concluyéndose que la rotación personal no se relaciona con el clima laboral, en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Con relación al clima laboral, algunos autores como Camaguey (2008) manifestaron, con relación al departamento de recursos humanos tanto las relaciones laborales como el clima laboral son los que requieren mayor esfuerzo, así mismo, enfatiza que “no es común que las empresas en Venezuela hagan estudios de clima organizacional ni mediciones de sus estructuras, sí se advierte preocupación al respecto, pero todavía son pocas las compañías que hacen inversiones en encuestas, dinámica de grupos u otras estrategias de identificación de problemas en sus ambientes de trabajo, aunque esta tendencia va cambiando” (p.19).

8. La octava hipótesis, señala que existe relación significativa entre la satisfacción laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Los resultados del análisis de los datos de los encuestados muestran que existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco, del 100% del personal que presentó bajos nivel de satisfacción laboral, el 75% presentó rotación de su puesto laboral; en cambio, si el personal presentó muy alto nivel de satisfacción laboral, solo en el 37.5% presentó rotación. Así mismo de los resultados obtenidos a través del grado de correlación aplicado en el Tau Beta de Kendall que indican: que hay una correlación entre el Satisfacción Laboral y Rotación Laboral de 0,274 siendo esta significativa, en base a estos resultados esta hipótesis es aceptada.

Como se vio a lo largo del presente trabajo, la satisfacción laboral está directamente relacionada a la rotación laboral, así mismo tiene que ver con el bienestar y nivel de compromiso de parte del trabajador así lo expresaron Martínez (2012), Jiménez & Páez (2014), González, López & Sánchez (2014) y Arias & Jiménez (2013).

9. La novena hipótesis, señala que la motivación laboral es el factor laboral más importante asociado a la rotación del personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Los resultados del análisis de los datos de los se muestra la rotación del personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco principalmente depende la satisfacción laboral en un 27,4%; seguido de la motivación laboral en un 19,7%, en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Como vimos en los resultados anteriores, la satisfacción de los individuos de estas entidades es la que más influye en la rotación laboral, luego está la motivación laboral.

## 5.2 Conclusiones

1. Durante la investigación, se puede apreciar que las entidades bancarias, se preocuparon en desarrollar importantes políticas de clima laboral. El resultado obtenido en el desarrollo de las encuestas demostró que esta variable no es significativa en la decisión de los individuos de la Generación “Y” al momento de rotar, tal como se muestra en la Tabla 25 de correlación tau-b de Kendall, existiendo otras variables como son motivación y satisfacción que están más relacionadas con la decisión de cambiar de empresa o rotar. Se observó también que las dimensiones que afectan el resultado no esperado en cuanto al clima laboral, son las de autorrealización e involucramiento laboral, siendo estas dimensiones que las entidades deben tomar en cuenta dentro del diseño de sus políticas laborales.

2. Los individuos de las Generación “Y” a diferencia de los de otras generaciones buscan “vivir una vida significativa”, que el trabajo que realicen genere valor, y este valor se vea reflejado en su vida, conciliar su trabajo con su vida personal y mantener un equilibrio en todo lo que hagan. Todas estas características se ven reflejadas en los resultados obtenidos, mostrando que la variable satisfacción es la más significativa al momento de rotar laboralmente, ya que al no ver cumplida sus expectativas el individuo va en búsqueda de otro trabajo que se amolde a lo que busca.
  3. Actualmente el índice de rotación de personal en el sector financiero es del 3.7%, sin embargo, en los resultados obtenidos se ve que la intención de rotación en los individuos de la generación “Y” es del 58.5%, lo cual indica una oportunidad para que las entidades financieras, que tengan el objetivo de generar valor en su organización y además estén interesadas en retener a ese talento humano, modifiquen o adecuen sus políticas a esta generación que ya se está insertando al mercado laboral.
- El aporte más importante de esta investigación, tras analizar cada uno de los factores y su relación con la rotación laboral, es haber encontrado que la satisfacción laboral tiene mayor relación con la rotación laboral de los individuos de la Generación “Y”, en las cuatro entidades financieras estudiadas.

### **5.3 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados encontrados en la presente investigación, se exponen recomendaciones separadas en dos grupos.

De orden práctico:

1. Las entidades bancarias tienen como tarea, comprender el comportamiento de la nueva generación, que ya está insertada en sus equipos de trabajo. Considerar mejorar el clima laboral, en base a diseños de sistemas de atracción y retención del talento humano, así mismo, el diseño efectivo de sistemas de compensaciones y puestos de

trabajo, logrando de esta manera no sólo consolidar un buen ambiente laboral sino logrando que exista en su personal una motivación y satisfacción permanente.

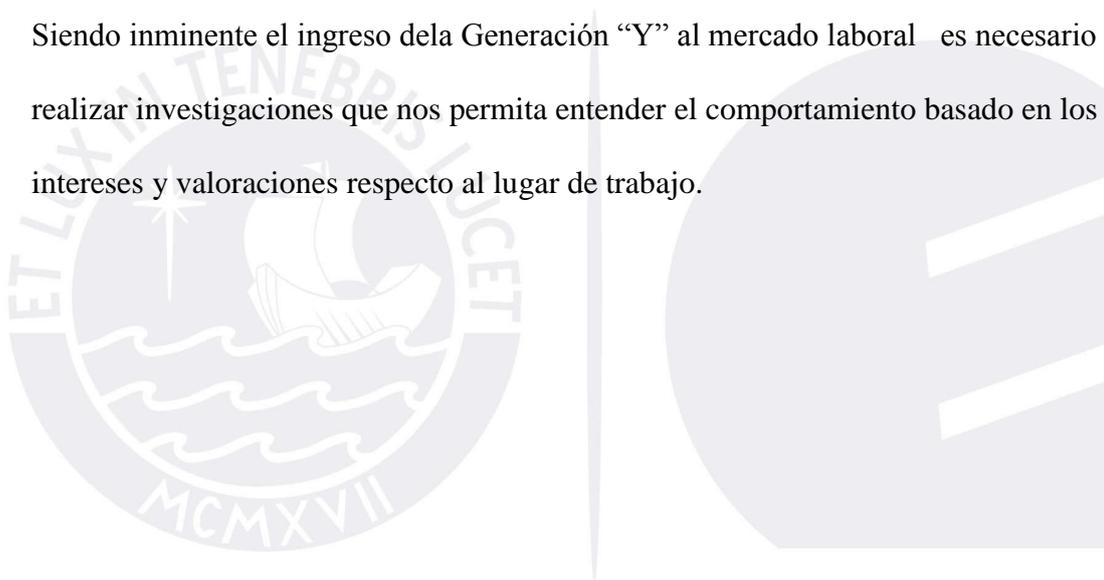
2. Para lograr que el personal de la Generación Y de las entidades bancarias, sean empleables, se recomienda que el departamento de Recursos Humanos considere cursos de capacitación constantes, brindarles el ansiado equilibrio entre lo personal y lo laboral, la comunicación abierta y oportunidades de crecimiento, logrando de esta manera la satisfacción laboral de los millennials.
3. Con el fin de disminuir los índices de rotación laboral en los empleados de la generación “Y”, se sugiere que las entidades bancarias consideren la retención del talento humano mediante una política salarial que cubra sus expectativas personales y además el logro de metas de la organización y una buena política de desarrollo profesional, brindándoles de esta manera oportunidades de crecimiento.

De orden académico:

4. Debido a la importancia de la satisfacción laboral y su relación significativa con la rotación laboral, se recomienda ampliar la investigación sobre las causas de la satisfacción laboral de la Generación “Y”, no solo en las entidades bancarias y tampoco solo en la ciudad de Cusco; con el fin de mejorar la empleabilidad, el desempeño del personal de esta generación y de esta manera evitar comportamientos como la rotación laboral, es preciso realizar investigaciones en todos los sectores de la economía y a nivel nacional; aunado a esta investigación, de por si se desprenderá la necesidad de investigar, dos aspectos más: el primero referido a la determinación de los años que le corresponde a la Generación “Y” en nuestro contexto y el segundo referido a investigaciones que nos permitan conocer los intereses y valoraciones que tiene esta Generación en sociedades como la nuestra. .

5. Considerando que la fuerza laboral del presente y futuro es de la generación “Y”, y de acuerdo al presente estudio se evidencia una intención de rotar que corresponde a un 58%, por ello, se recomienda realizar investigaciones relacionadas a la rotación y valoración del factor humano; de esta manera la intención de salida se reduzca y no sea un indicador negativo para la organización.
6. La relación de la rotación laboral de la Generación “Y” con la satisfacción laboral que se encontró en este estudio, es un punto de partida para futuras investigaciones, las cuales podrían ser aplicadas a todo tipo de organizaciones, sea para estudios con enfoque cualitativo o cuantitativo y que además permita comparar resultados con otras organizaciones.

Siendo inminente el ingreso de la Generación “Y” al mercado laboral es necesario realizar investigaciones que nos permita entender el comportamiento basado en los intereses y valoraciones respecto al lugar de trabajo.



## Referencias

- Anaya, D., & Suárez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.
- Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C., Sinar, E.F. & Parra, L.F. (1997). *Users' manual for the job descriptive index (JDI; 1997 Revision) and the job in general (JIG) scales*.
- Bowling Green, OH: Bowling Green State University. Benkelman, S. (2004). Job satisfaction. *CQ Weekly*, 62(40): 2420-2423.
- Butler, J.K. (1983). Value importance as a moderator of the value fulfilment-job satisfaction relationship: Group differences. *Journal of Applied Psychology*, 68: 420-428.
- Capella, M. E. & Andrew, J. D. (2004). The relationship between counselor job satisfaction and consumer satisfaction in vocational rehabilitation. *Rehabilitation Counselling Bulletin*, 47 (4): 205-215.
- Cárdenas, M. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y cómo ésta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQUITO*. (Universidad Central Del Ecuador Facultad De Ciencias Psicológicas Carrera De Psicología Industrial). Recuperado de:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1051/1/T-UCE-0007-6.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mc Graw-Hill Ed. III.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill Ed. IX.
- Ccollana, Y. (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Recuperado de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme\\_v5n3\\_yccollana\\_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf)

- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover. A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68: 88-101.
- Denison, D. (1996). *Whats the difference between organizational Culture and Organizational climate? A Native´s point of view on a decade of paradigm war*. Universidad de Michigan y la Univesidad Hitotsubashi Japón
- Dolan,S., Valle, S., & Randall, S. (2007). *La Gestión De Los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill/Interamericana De España, S. A. U.
- Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals. *Educational Management y Administration*, 29(3): 291-307.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Journal of Good Conscience*. Daena: International. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. México: Pearson Educacion.
- Fraser, J. & Hodge, M. (2000). Job satisfaction in higher education: Examining gender in professional work settings. *Sociological Inquiry*, 70(2): 172-188.
- Gagné, M.,Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A.(2010).The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work & Occupations*, 30(1): 97-123.

Grunfeld, E., Zitzelsberger, L., Coristine, M., Whelan, T., Aspelund, F. & Evans, W. K.

(2005). Job stress and job satisfaction of cancer care workers. *Psycho-Oncology*, 14(1): 61-70.

Hellriegel, D., & y Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional*, décima Edición.

Southern Methodist University- Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández Y., Hernández G. y Mendieta A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social* Vol. 18. N° España

Ibáñez, E., Cuesta, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2008). *La generación actual en la universidad: el impacto de los millennials*. V Jornadas de Sociología de la UNLP.

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

Ironson, G.H., & Smith, P.C. (1981). Anchors away. The stability of meaning of anchors when their location is changed. *Personnel Psychology*, 34: 249-262.

Jackson, C.J., Potter, A. & Dale, S. (1998). Utility of facet descriptions in the prediction global job satisfaction. *European Journal of Psychological Assessment*, 14: 134-140.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambios en las organizaciones*, quinta edición. México: Pearson Education.

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En Dunnette, M.D. (Ed.).

Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

Lopez, P. (2015). *Investigación Empresarial Aplicada: Factores que inciden en la rotación de los profesionales en ciencias económicas*. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Costa Rica. Recuperado de:

<http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/042655.pdf>

- Méndez, X. (2014). *La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores*. Universidad de La Laguna, Tenerife – España.
- Meyer, J.P. (1997). *Organizational commitment*. En Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: Wiley.
- Millán R. (2006). *Rotación De Personal*. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Mobley, W.H. & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5: 463-483.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3): 114-129.
- McFarlin, D.B. & Rice, R.W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 41-54.
- Nandi, A., Galea, S., Tracy, M., Ahern, J., Resnick, H., Gershon, R. & Vlahov, D. (2004). *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 46(10): 1057-1065.
- Ogg & Bonvalet (2006). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Citado en: Simón, C. y Allard, G. (2007). Instituto de Empresa Business School. España, p 7.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Recuperado de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Pérez-Zapata, D; Peralta-Montesinos, J., & Fernández-Dávila, P. (2013). *Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile*.

- Prelip, M. (2001). Job satisfaction in health education and the value of added credentialing. *American Journal of Health Education*, 32(1): 26-30.
- Pulakos, E., & Schmitt, N. (1983). A longitudinal study of a valence model approach for the prediction of job satisfaction of new employees. *Journal of Applied Psychology*, 68: 307-312.
- Quinn, R. & Mangione, T. (1973). *Evaluating weighted models of measuring job satisfaction: A Cinderella story*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10: 1-23.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, decimoquinta. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Rice, R., Gentile, D., & McFarlin, D. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(7): 31-39.
- Rice, R., Markus, K., Moyer, R., & McFarlin, D. (1991). Facet importance and job satisfaction: Two experimental tests of Locke's range of affect hypothesis. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1977-1987.
- Sánchez, C. (2008). *Motivación, Satisfacción y Vinculación: ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* Recuperado de: <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:AccionPsicologica2008-5&dsID=Documento.pdf>
- Simón, C. & Allard, G. (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School. España. Recuperado de

8.[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)  
(29/10/2015).

Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Steiner, D., y Truxillo, D. (1989). An improved test of the disaggregation hypothesis of job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 33-39.

Stempien, L., y Loeb, R. (2002). Differences in job satisfaction between general education and special education teachers. *Remedial & Special Education*, 23(5): 258-268.

Suzanne M., y Hodge, J. (2009). Generación Y: territorio desconocido. *Revista de Investigación de Negocios y Economía*, 7(4), 1.

Taid, M., Padgett, M., y Baldwin, T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.

Tunick, R., y Seng, M. (1981). Rehabilitation. *Counseling Bulletin*, 25(2): 74-79.

Tzeiner, A. y Meir, E. (1997). *Work adjustment: extension of the theoretical framework*. En Cooper, C. & Robertson, I.T. (Eds.). *International Review of Industrial and organizational psychology*. Nueva York: Wiley.

Vaslow, J. (1999). *The Multiple Stakeholder Model of Psychological Climate: Beyond Employees and Customers*. Unpublished doctoral dissertation, Tulane University, New Orleans, LA.

Ward, E. (1989). A field study of job knowledge, job satisfaction, intention to turnover, and ratings of simulated performance. *Psychological Reports*, 64, 182-185.

Werther, B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*, Sexta edición. Arizona State University

Wilkinson, A. y Wagner, R. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation counselor job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 37(1), 15-25.

Zingeser, L. (2004). Career and job satisfaction. *ASHA Leader*, 9(20), 4-7.



## Apéndice A: Encuestas

### Parte I

La presente encuesta tiene por finalidad medir el comportamiento de la generación "Y" en la banca comercial de la ciudad del Cusco.

No hay respuestas verdaderas o falsas, sólo se le pide la mayor sinceridad.

#### Datos descriptivos:

1. Edad

 Años

2. Sexo

 Masculino  
 Femenino

3. Carga familiar

Número de hijos

Número de dependientes

4. Grado de instrucción

 Primaria  
 Secundaria  
 Superior  
 Post-Grado

5. Tiempo que labora en la empresa

 años  
 meses

6. Tiempo de trabajo en su puesto actual

 años  
 meses

7. Horario de trabajo

 Jornada completa  
 Jornada parcial

8. Puesto que ocupa actualmente

 Gerente  
 Funcionario  
 Promotor de Servicios  
 Asesor de Ventas y Servicios

9. ¿Es su primer trabajo?

 Si  
 No

10. ¿Ha rotado de otro trabajo?

 Si  
 No

¿Cuál fue el motivo?:

---



---

11. ¿Cuántas veces ha rotado?

---

---

**PARTE II**
**Escala de satisfacción laboral de Anaya et al. (2004)**

¿En qué grado (1=muy bajo,2=bajo,3=medio,4=alto,5=muy alto) consideras que en tu actual trabajo como colaborador de la organización se dan los siguientes hechos?

(por favor, marca con una aspa)

1    2    3    4    5

1. Tener prestigio o status social
2. Encontrar motivador el trabajo que realizas
3. Ser apreciado laboralmente por tus colegas
4. Obtener un buen salario
5. Participar en el diseño del puesto de trabajo
6. Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades
7. Disponer de suficiente tiempo para la familia
8. Sentir que está realizando algo valioso
9. Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los superiores
10. Posibilidad de actualización permanente
11. Reconocimiento económico del rendimiento laboral
12. Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo
13. Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas
14. Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes
15. Obtener reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho
16. Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades
17. Disponer de una buena seguridad social
18. Tener autonomía en el desarrollo de las actividades
19. Alta valoración de tu trabajo por parte de los amigos y conocidos
20. Desarrollar un trabajo del que tu familia se sienta orgullosa
21. Disponer de suficiente tiempo libre
22. Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo
23. Sentir que el trabajo es el adecuado a tus habilidades y talentos
24. Tener un horario flexible
25. Posibilidad de avanzar de forma rápida y justa
26. Participar activamente en el establecimiento de objetivos
27. Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo
28. Variedad en las actividades del trabajo
29. Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos
30. Tener un plan de trabajo claro
31. Participación en programas de perfeccionamiento
32. Tener superiores competentes y justos
33. Tener una opinión propia
34. Tener buenas relaciones con los compañeros
35. Sentir que el trabajo es el adecuado para ti
36. Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades
37. Posibilidad de ser experto en un tipo de trabajo especializado

---

*Nota.* Tomado del estudio de Anaya et al. (2004)

### PARTE III

#### ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorni, 2010)

Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

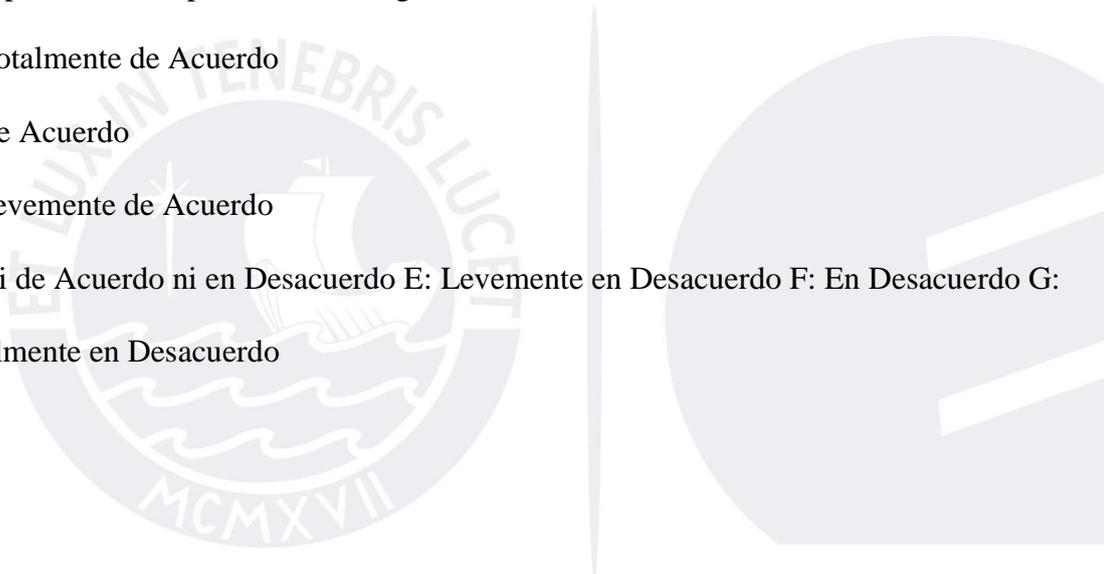
A: Totalmente de Acuerdo

B: De Acuerdo

C: Levemente de Acuerdo

D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo E: Levemente en Desacuerdo F: En Desacuerdo G:

Totalmente en Desacuerdo



	A-Totalmente de Acuerdo	B-De Acuerdo	C-Levemente de Acuerdo	D-Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	E-Levemente en Desacuerdo	F-En Desacuerdo	G-Totalmente en Desacuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.							
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo							
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
16. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							

## PARTE IV

### ESCALA DE CLIMA LABORAL (Palma, 1999)

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral. Tome en consideración la siguiente gradiente: Nunca; Poco; Regular; Mucho; Siempre.

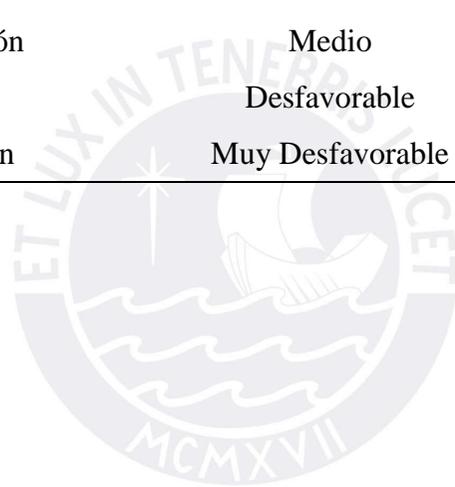
1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.
2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.
10. Los objetivos de trabajo son retos.
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
16. Se valora los altos niveles de desempeño.
17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.
18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.
19. Existen suficientes canales de comunicación.
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.
30. Existe una buena administración de los recursos.
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.
36. La Organización promueve el desarrollo del personal.
37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.
46. Se reconoce los logros en el trabajo.
47. La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
48. Existe un trato justo en la Organización.
49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

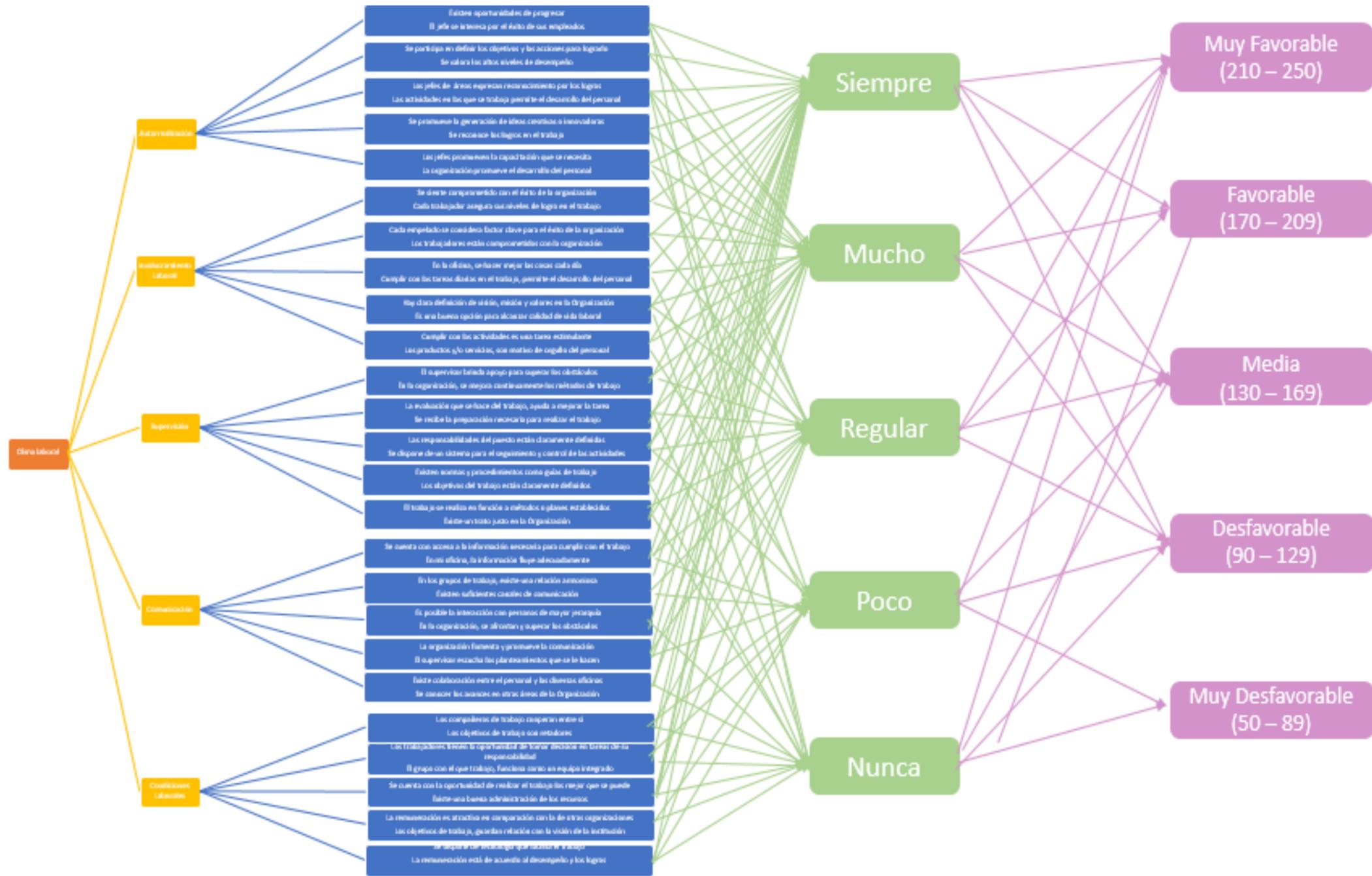
**Escala de Clima Organizacional.** Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú.

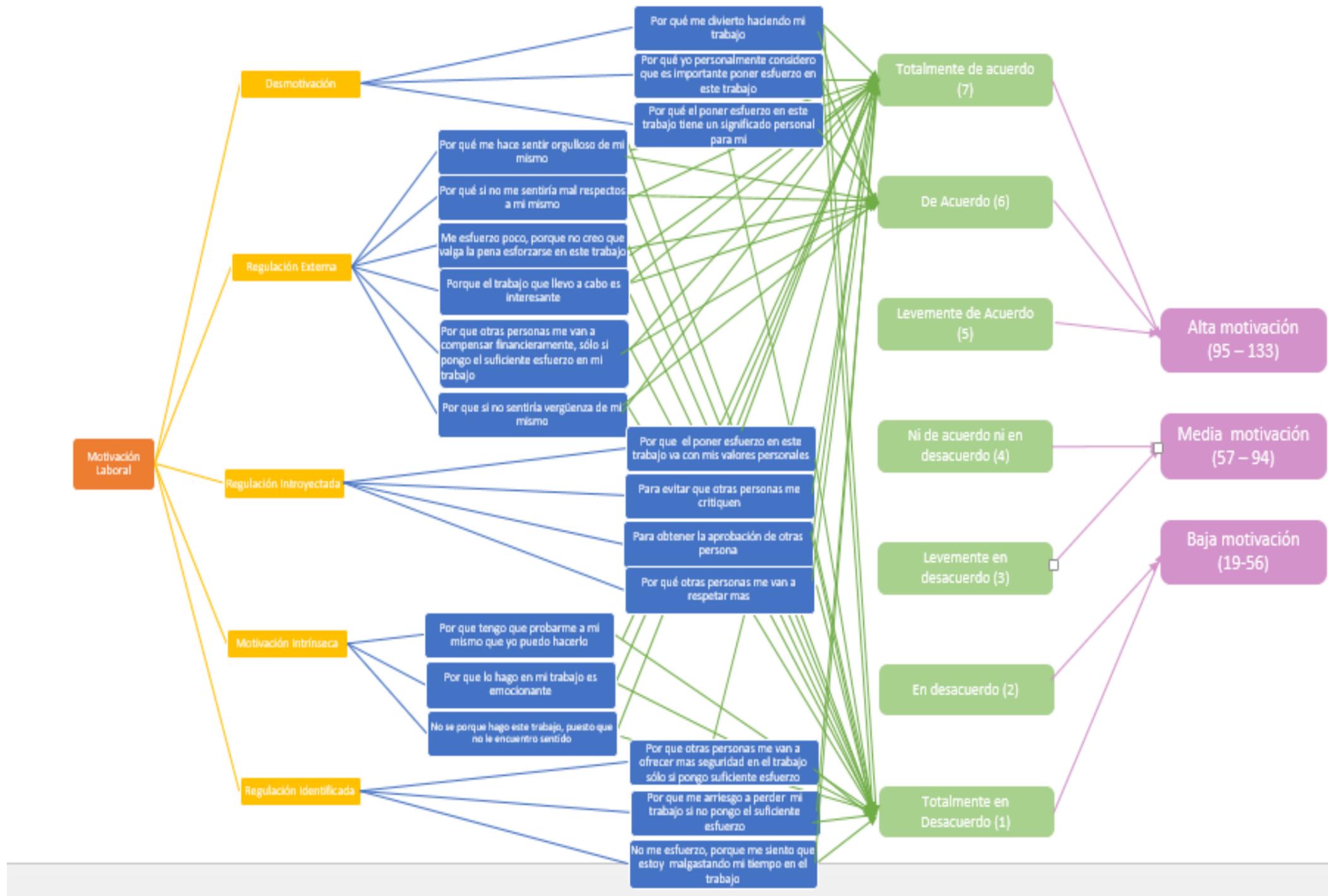


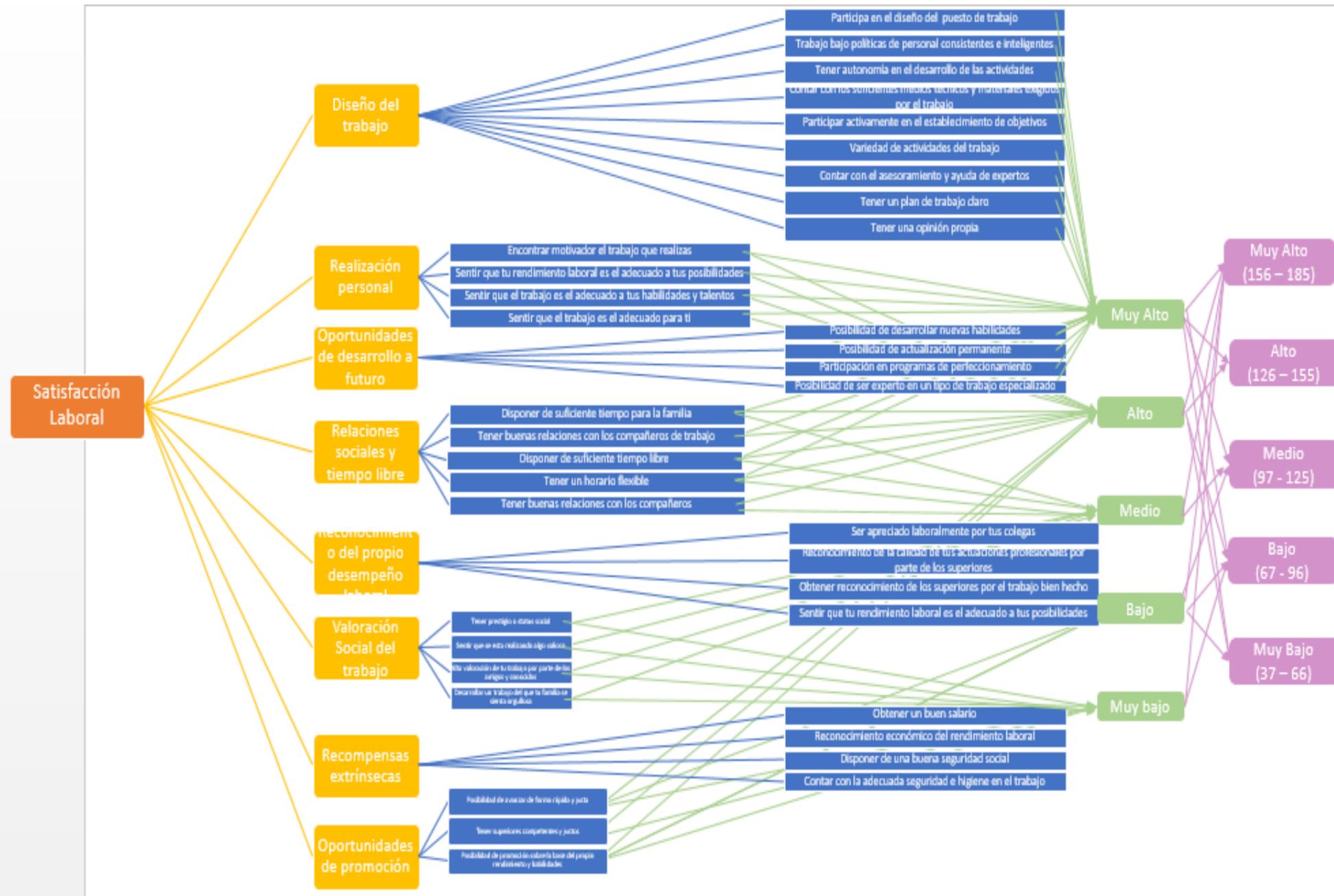
### Apéndice B: Resultado de la Relación de las Variables

Motivación	Clima Laboral	Satisfacción	Rotación
Alta motivación	Muy favorable	Muy Alto	NO rotación
	Favorable	Alto	
Media motivación	Medio	Medio	
	Desfavorable	Bajo	SÍ rotación
Baja Motivación	Muy Desfavorable	Muy Bajo	









## Glosario

**Actitudes.** - Las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

**Alfa de Crombach.** - Coeficiente que mide la confiabilidad de una escala de medida, se puede medir a partir de varianzas o de correlaciones. Cuanto más se aproxime su valor máximo a 1, mayor es la confiabilidad de la escala.

**Autorrealización.** - Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro.

**Clima laboral.** - Grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas.

**Comportamiento organizacional.** - Es el estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y estudia las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

**Comunicación.** - Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

**Condiciones laborales.** - Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

**Correlación.** - Grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de un concepto específico.

**Descriptivo.** - Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

**Desmotivación.** - Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.

**Diseño de trabajo.** - Clara definición del puesto de trabajo y la participación del trabajador en las tareas relativas al mismo.

**Enfoque cuantitativo.** - Usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

**Entidad bancaria.** - Un Banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros.

**Escala de Likert.** - Permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se plantee, Las categorías de respuestas sirven para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

**Escala nominal.** - Una escala es nominal si los datos son etiquetados o tienen categorías para definir atributos de un elemento, puede ser datos numéricos o no numéricos.

**Estudio transeccional.** - Se caracteriza por que la recolección de datos es en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

**Generación.** - Grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos.

**Generación “Y” o Millenials.** - Nacidos entre el 1980 al 1994, crecieron en un ambiente de menor seguridad laboral, prestan mayor atención a su carrera que sus empleadores por ende otorgan mayor importancia a la empleabilidad que a la estabilidad. Tienen a tener expectativas más altas, énfasis sobre el balance vida-trabajo, buscan que el trabajo comulgue con sus valores propios y tengan un sentido.

**Hipótesis.** - Suposición hecha a partir de uno de los datos que sirve como base para iniciar una investigación o una argumentación.

**Investigación.** - La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

**Involucramiento laboral.** - Identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

**Motivación intrínseca.** - Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

**Motivación laboral.** - voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

**Oportunidades de desarrollo.** - Posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales.

**Oportunidades de promoción.** - Posibilidades de promoción justa sobre la base de los méritos personales.

**Prueba Chi cuadrado.** - prueba de hipótesis que determina si dos variables están relacionadas o no. Se realiza una conjetura, se escribe una hipótesis nula y la alternativa, se calcula el valor  $X^2$ , se determina el valor de  $p$  y el grado de libertad, una vez obtenido el

valor crítico se realiza una comparación entre el valor calculado y el crítico para finalmente interpretar la comparación.

**Realización personal.** - Esta dimensión viene relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además de la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo.

**Recompensas extrínsecas.** - Todo lo concerniente a prestaciones económicas y seguridad social proporcionada por el trabajo.

**Reconocimiento.** - Del propio desempeño laboral, reconocimiento de los colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado.

**Regulación externa.** - Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.

**Regulación identificada.** - Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante.

**Regulación introyectada.** - Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.

**Relaciones sociales.** - Relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales.

**Rotación laboral.** - Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación al número promedio de integrantes de la organización.

**Satisfacción laboral.** - Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, resulta de una evaluación de sus características, que representa una actitud en vez de un comportamiento.

**Supervisión.** - Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

**Tau Beta de Kendall.** - Medida no paramétrica de asociación de datos ordinales. Es utilizada para medir el grado de correlación existente entre las variables estudiadas. Su parámetro de medición de -1 a 0 (correlación negativa) y de 0 a 1 (correlación positiva).

**Valoración social del trabajo.** - Valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado.

