



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD DE LIMA,**

**2019**

**PRESENTADA POR  
MARIANA YSABELA ROMERO AMESQUITA**

**ASESOR  
JOSE LUIS SANCHEZ PONTE**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
AGENCIA DE PUBLICIDAD DE LIMA, 2019

PARA OPTAR

EL TÍTULO DE LICENCIADO EN: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:

ROMERO AMESQUITA MARIANA YSABELA

ASESOR:

MG. JOSE LUIS SANCHEZ PONTE

LIMA, PERÚ

2019

## **Agradecimientos**

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante, a mis padres, hermana y Doris por apoyarme incondicionalmente en esta nueva aventura profesional.

A mi familia y amigos por alentar y celebrar cada uno de mis logros como propios.

A mi asesora estadística Alejandrina Gonzales, ejemplo de profesionalismo y dedicación hacia el estudiante universitario.

## INDICE DE CONTENIDO

PORTADA

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I: MARCO TEORICO**

1.1.1	Antecedentes de la investigación.....	19
1.1.2	Antecedentes Nacionales.....	19
1.1.3	Antecedentes Internacionales.....	21
1.2	Bases Teóricas.....	24
1.2.1	Satisfacción Laboral.....	24
1.2.1.1	Definición.....	24
1.2.1.2	Teorías de Satisfacción Laboral.....	24
1.2.1.2.1	Teorías Según Taylor.....	24
1.2.1.2.2	Teoría según Hoppock.....	24
1.2.1.2.3	Teoría según Maslow.....	24
1.2.1.2.3.1	Dimensiones según Maslow.....	25
1.2.1.2.4	Teoría según Herzberg.....	27
1.2.1.2.4.1	Dimensiones según Herzberg.....	28
1.2.1.2.5	Teoría según Locke.....	28
1.2.1.2.5.1	Dimensiones según Locke.....	29
1.2.1.2.6	Teoría según Font Roja.....	31
1.2.1.2.6.1	Dimensiones según Font Roja.....	32
1.2.1.2.7	Escala de Satisfacción Laboral por Sonia Palma (SL-SPC)..	33
1.2.1.2.7.1	Dimensiones de la Satisfacción Laboral según (SL-SPC).	33

1.2.2 Rotación de Personal.....	34
1.2.2.1 Definición.....	34
1.2.2.2 Tipos de Rotación de personal.....	34
1.2.2.3 Índice de Rotación de Personal.....	35
1.2.2.3 Implicancias de la Rotación de Personal.....	36
1.2.2.4 Dimensiones de la Rotación de personal.....	40
1.2.3 Definición de Términos	
Básicos.....	42
<b>CAPÍTULO II: HIPOTESIS Y VARIABLES</b>	
2.1 Formulación de Hipótesis Principal y derivadas.....	44
2.2 Variables y definición operacional.....	44
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA</b>	
3.1 Diseño metodológico.....	48
3.2 Diseño muestral.....	49
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	49
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	52
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1 Descripción de la muestra.....	54
4.2 Análisis Exploratorio.....	57
4.3 Análisis de normalidad.....	58
4.4 Contrastación de hipótesis.....	59
4.4.1 Contrastación de hipótesis general.....	59
4.4.2 Contrastación de hipótesis específicas.....	60
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>

FUENTES DE INFORMACIÓN.....	72
-----------------------------	----

## ANEXOS

1. Matriz de consistencia.....	78
2. Tasa de Rotación de Personal.....	80
3. Instrumento de Recopilación de datos.....	81
4. Confiabilidad y Validez del instrumento de rotación de personal.....	83
5. Confiabilidad y validez del instrumento de satisfacción de personal.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Trabajadores según edad	55
TABLA 2	Trabajadores según genero	56
TABLA 3	Prueba de Normalidad Univariada para las variables Satisfacción Laboral y Rotación de Personal	58
TABLA 4	Contrastación de Hipótesis General	59
TABLA 5	Hipótesis Especifica 1: La satisfacción de Tareas en el Trabajo se relaciona significativamente con la Rotación de Personal	60
TABLA 6	Hipótesis Específica 2: Las Condiciones de Trabajo se la relacionan significativamente con la Rotación de Personal	60
TABLA 7	Hipótesis Especifica 3: El Reconocimiento Personal y/o social se relaciona significativamente con la Rotación de Personal	61
TABLA 8	Hipótesis Especifica 4: Los Beneficios Económicos Se relacionan significativamente con la Rotación de Personal	61
TABLA 9	Matriz de correlaciones de las preguntas con los indicadores del cuestionario de Rotación de Personal	83

TABLA 10	Estructura Factorial encontrada en los indicadores del cuestionario de Rotación de Personal	84
TABLA 11	Confiabilidad para el indicador I: Incentivos laborales	84
TABLA 12	Confiabilidad para el Indicador II: Condiciones de Trabajo	85
TABLA 13	Confiabilidad para el Indicador III: Satisfacción con el puesto de trabajo	85
TABLA 14	Confiabilidad para el indicador IV: Relación con los jefes	86
TABLA 15	Confiabilidad para el indicador V: Jornada laboral	86
TABLA 16	Confiabilidad para el Indicador VI: Mejores oportunidades	87
TABLA 17	Confiabilidad para el Indicador VII: Estudios y asuntos laborales	87
TABLA 18	Confiabilidad para el Indicador VIII: Salarios	88
TABLA 19	Confiabilidad generalizada para el instrumento Rotación de personal	88

TABLA 20	Confiabilidad para el Indicador I: Significación de tareas	89
TABLA 21	Confiabilidad para el Indicador II: Condiciones de trabajo	90
TABLA 22	Confiabilidad para el Indicador III: Reconocimiento personal y/o social	91
TABLA 23	Confiabilidad para el Indicador IV: Beneficios económicos	91
TABLA 24	Confiabilidad Generalizada para el instrumento Satisfacción laboral	92
TABLA 25	Matriz de correlaciones de las preguntas con indicadores del cuestionario de Satisfacción laboral	92
TABLA 26	Estructura factorial encontrada en los indicadores del cuestionario de Rotación de personal	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Teoría de Jerarquía de Maslow.....	25
FIGURA 2	Factores de Satisfacción de Herzberg.....	27
FIGURA 3	Facetas de la Satisfacción según Locke.....	29
FIGURA 4	Enfoque Cuantitativo.....	48
FIGURA 5	Trabajadores según edad.....	55
FIGURA 6	Trabajadores según género.....	56

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la "Satisfacción Laboral y la Rotación de Personal en una agencia de publicidad de Lima, 2019". La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva- aplicada, alcance correlacional.

En cuanto a la obtención de la muestra se utilizó la técnica censal ya que la población fue pequeña y de fácil accesibilidad con un total de 100 trabajadores, a la cual se le aplicó dos cuestionarios; de satisfacción laboral y rotación de personal respectivamente.

El procesamiento de la información se realizó a través de la herramienta estadística SPSS versión 25, la cual permitió establecer la confiabilidad interna de los instrumentos y la correlación entre las dos variables estudiadas.

Los resultados obtenidos, arrojaron que existe correlación positiva entre la satisfacción laboral y la rotación de personal a un nivel de 0.337 a través del factor de correlación de Pearson y las dimensiones que más inciden son la significación de tareas y las condiciones de trabajo, la rotación de personal reportada es de un 23% acorde con la media en el mercado publicitario.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, rotación de personal

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine the relationship between "Job Satisfaction and Personnel Rotation in an advertising agency in Lima, 2019." The methodology used is quantitative, descriptive correlational, applied.

With regard to obtaining the sample, the census technique was used since the population was small and easily accessible with a total of 100 workers, to which two questionnaires were applied; of job satisfaction and staff turnover respectively.

The information processing was carried out through the statistical tool SPSS version 25, which allowed establishing the internal reliability of the instruments and the correlation between the two variables studied.

The results obtained showed that if there is a positive correlation between job satisfaction and staff turnover at a level of 0.337 through the Pearson correlation factor and the factor that most affects the significance of tasks, the turnover of personnel reported It is 23% in line with the average in the advertising market.

**Keywords:** Job Satisfaction, Personnel Rotation

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la satisfacción y rotación de personal es de gran utilidad en las organizaciones para atraer y retener al talento, hoy en día el personal calificado es escaso, por ello se torna compleja la búsqueda de personal y más aún si a ello le sumamos altos índices de rotación, ya que genera mayores costos entre la convocatoria y selección de personal.

Es necesario para poder comprender el comportamiento organizacional tomar como referencia a la satisfacción laboral objeto de estudio en la presente investigación, para ello Chiavenato I.(1999) "considera que la satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no lo es todo; la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida laboral, etc., son también factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad. El mismo autor menciona que las organizaciones deberían crear condiciones e influir de una manera superior en los hombres que la integran, pues se necesita que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y de esta forma puede llevar a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en su mismo entorno."

Un problema bastante frecuente y alarmante del área de Recursos Humanos en las empresas es la rotación de trabajadores, situación que debe ser evaluada y compensada inmediatamente contratando personal para que los niveles se mantengan óptimos y permitan el funcionamiento eficiente de la empresa. Cuando aparecen este tipo de

amenazas contra la estabilidad laboral y buen funcionamiento del sistema, se deben buscar las causas y darle pronta solución. Chiavenato I.(2010) "considera como aspecto importante de la dinámica organizacional; la rotación de recursos humanos, este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella"(p.4), al respecto Robbins,S. (2009) indica que en las organizaciones la insatisfacción se relaciona con la rotación de personal, ésta, a su vez se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana. Por lo anteriormente expuesto, se considera importante que las empresas desarrollen acciones que logren mejorar la satisfacción general de las personas con los recursos que cuentan.

La satisfacción laboral es comprendida como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su empleo y vida en general, se espera que el trabajador satisfecho tenga actitudes positivas hacia su trabajo y quien está insatisfecho será todo lo contrario, incluso pudiendo llegar a renunciar a su puesto de trabajo.

Robbins, S.,Judge, T. (2009), indican que en México, uno de los países en Norte -américa que más ha evaluado la satisfacción Laboral, se ha encontrado como resultado que los factores relacionados a este fenómeno son "la falta de capacitación, becas, estímulos, reconocimiento, promoción profesional, excesiva carga laboral y desorganización de las instituciones, observaciones similares se han encontrado también para profesionales del sector salud en hospitales de Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental" (p.43)

Bobbio, L., Ramos, W.(2010) dicen que en Perú, "las investigaciones obtenidas explican

la relación entre satisfacción laboral y ciertos factores inherentes al trabajador conocidos como factores intrínsecos. El grado de satisfacción varía en función con la jerarquía del puesto de trabajo (menor satisfacción en los de puestos de menor jerarquía) y el tiempo de servicios (decreciendo el grado de satisfacción laboral a partir de los diez años de servicio). En relación a la edad, la satisfacción laboral no muestra un patrón uniforme." (p.134)

Durante el desarrollo del estudio se ha podido observar que en los seis últimos meses se han incrementado las renunciaciones del personal tales como diseñadores, publicistas, comunicadores; generando incomodidad en los jefes y personal, debido a que retrasa las labores, generan pérdidas y se vive un clima de tensión continuo.

Si bien es cierto la producción se basa en comerciales emitidos por televisión, redes sociales, banners entre otros incrementándose por temporadas y debiendo cumplir fechas de entrega esto obliga muchas veces a trabajar más horas de las debidas y contratar personal extra, si a ello le sumamos que clientes son bastante especiales y rigurosos al momento de evaluar el resultado y requieren varias pruebas que sobrepasan lo estandarizado, adicionalmente, no existen programas de capacitación o de integración es por todo ello me motiva investigar la relación que tiene la satisfacción de los trabajadores en la rotación de personal porque se considera que mientras los trabajadores se encuentren más satisfechos el índice de rotación de personal se mantendrá en condiciones normales.

Durante la realización del estudio se tuvo como limitante que los trabajadores disponen de poco tiempo para realizar la encuesta por cuestiones de índole laboral, por lo tanto, la investigación tiende a dilatarse, ello puede generar que las respuestas no sean del

todo concordantes o ajustadas a la realidad, debido a la premura en la que se encuentran.

Sin embargo se logró obtener información precisa, permitiendo de esta manera comprobar que realmente existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y rotación de personal, sobre todo en indicadores tales como la significación de tareas y condiciones laborales que se detallarán posteriormente.

Debido a las afirmaciones planteadas surgen las siguientes preguntas;

**Problema Principal:**

¿Existe relación entre la satisfacción laboral con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?

**Problemas Específicos:**

- ¿Existe relación entre la significación de tareas en el trabajo con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?
- ¿Existe relación entre las condiciones de trabajo con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?
- ¿Existe relación entre el reconocimiento personal y/o social con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?
- ¿Existe relación entre los beneficios económicos con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?

En base a los problemas se determinó los siguientes objetivos;

### **Objetivo General:**

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar si la significación de tareas en el trabajo se relaciona con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- Determinar si las condiciones de trabajo se relacionan con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- Determinar si el reconocimiento personal y/o social se relaciona con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- Determinar si los beneficios económicos se relacionan con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.

Todo ello lleva a plantear las siguientes hipótesis:

### **Hipótesis Principal:**

La satisfacción laboral se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad de Lima.

### **Hipótesis Específicas:**

- La significación de tareas en el trabajo se relaciona significativamente con la rotación de personal.
- Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con la rotación de personal.

- El reconocimiento personal y/o social se relaciona significativamente con la rotación de personal.
- Los beneficios económicos se relacionan significativamente con la rotación de personal.

Por otro lado la presente investigación, perteneciente al área de sostenibilidad, es de suma importancia, ya que permite conocer el impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal y de esta manera lograr solucionar problemas abocados al mundo empresarial tales como la relación entre la satisfacción del personal y la rotación de los trabajadores, de esta manera se logra la sinergia organizacional y con ello el logro de los objetivos a nivel institucional y sobre todo mantener al talento humano en las mejores condiciones tanto físicas como psicosociales equilibradas, favoreciendo a ambas partes tanto a la empresa como a los trabajadores.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación serán otorgados a los directores de la empresa, con el propósito de servir de fuente de información para la elaboración de estrategias y planes de acción en mejora de la satisfacción laboral.

Finalmente en la presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I, se lleva a cabo la fundamentación teórica, con sus respectivos antecedentes, y bases teóricas.

Capítulo II, se formula la hipótesis y se realiza la definición operacional de la variable y de sus dimensiones, que permite entender cómo se realizó la medición.

Capítulo III, se establece la metodología de la investigación, la cual describe el diseño, la muestra, el instrumento de que se utilizó para la recolección de la información.

Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, de acuerdo a los objetivos, dando respuesta a las preguntas de investigación.

Capítulo V, se presenta la discusión de los resultados.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias y anexos que validan la información encontrada en la presente investigación.

## CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

### 1.1 Antecedentes de la investigación

#### 1.1.1 Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional, se presentan las siguientes investigaciones;

1. Merino, M., Díaz A. (2015) realizaron una investigación titulada "*Estudio del Nivel de Satisfacción Laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*".

Objetivo: Establecer el nivel de satisfacción del personal con respecto a las labores que ejecutaban en sus respectivas empresas.

Instrumento: cuestionario mediante escala de LIKERT.

Metodología: descriptivo-cuantitativo, tomaron como base cuatro dimensiones (satisfacción con: trabajo que realizan, con su centro de trabajo, con sus compañeros y jefes, con las remuneraciones, capacitaciones que reciben).

Muestra: Ya que desconocían el número exacto, aplicaron el estudio con una muestra de 250 trabajadores con un margen de confiabilidad del 95% y de error 5%.

Conclusión: el nivel de satisfacción laboral de las empresas públicas y privadas de Lambayeque es un nivel medio y bajo, dado que tan sólo el 30% presenta un nivel alto de satisfacción, es decir más de la mitad esta entre un nivel bajo y medio.

2. Ccollana Y. (2014). Realizó la investigación titulada “*Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores en el año 2014 en Lima*”

Objetivo: Establecer la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos .

Metodología: correlacional – cuantitativo,

Muestra: 85 operarios en planilla resultado obtenido gracias al muestreo probabilístico aleatorio simple.

Instrumento: cuestionario estructurado de Likert con seis variantes.

Conclusión: Existe una relación significativa entre la rotación de personal, absentismo laboral con la productividad. En cuanto al nivel de rotación de personal es moderada, el absentismo laboral tuvo niveles normales y por último la productividad presentó aislados crecimientos en algunos meses del año, pero esta repercusión no fue directa.

3. Rodríguez J., Ortiz J. entre otros, presentaron la investigación “*Satisfacción y Rotación de Personal en empresas mineras de Arequipa y Cusco*”

Objetivo: Determinar la relación de causa-efecto entre ambas variables.

Muestra: Enfoque cuantitativo, diseño descriptivo correlacional ,población: de 424 personas y al aplicar un muestreo estratificado proporcional obtuvieron una muestra de 111 personas,

Instrumento: dos encuestas “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005) y el cuestionario de “Intención de Rotación Laboral” (Jacobo & Roodt, 2008).

Conclusión: La satisfacción laboral no es alta, es regular en un 75.68% , y que la intención de rotación de personal es parcialmente alta con un 31.53%. Existe una relación parcial entre la satisfacción y rotación de trabajadores.

### 1.1.2 Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, se presentan las siguientes investigaciones;

1. Cárdenas M, realizó una investigación en el 2011 titulada "*Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito*"

Objetivo: Restablecer el servicio de la bolsa de empleos de CONQuito, tecnificando el proceso de selección de los trabajadores.

Metodología: Descriptiva correlacional-no experimental.

Instrumento: Dos encuestas; de rotación y productividad.

Muestra: Conformada por 30 personas provenientes de 06 empresas a las que sirve CONQuito con diversas actividades económicas, con registros de mayor rotación de personal el tamaño de la muestra la obtuvieron a través de criterios de exclusión que permitieran una muestra homogénea

Resultados: La selección de personal e incorrectas condiciones laborales producen una alta rotación de personal e influencia negativa en la productividad.

2. Vallejo,D.(2012) realizó una investigación titulada "*La Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal en los Guardias de Seguridad en la empresa Viscosa Cia-Ltda-Ecuador*"

Objetivo: Determinar si la satisfacción laboral se relaciona con la rotación de personal de los guardias de seguridad de la empresa Vicoso Cia. Ltda.

Metodología: Correlacional no experimental, transversal,

Muestra: Constituida por el 100% de la población- 140 guardias de seguridad,

Instrumentos: Revisión documental de entrada y salida de personal y un cuestionario mediante escala de Likert con tres variantes.

Conclusión: La satisfacción laboral resulta ser un factor decisivo en los niveles de rotación de personal, por lo tanto, se puede decir, que la inadecuada satisfacción laboral se ve reflejada en un elevado índice de rotación de personal.

3. López, D. (2015) realizó "*Cómo afecta la satisfacción laboral en la rotación de personal operativo en la matriz de la empresa LAAR COURIER EXPRESS S.A de la ciudad Quito*"

Objetivo: Determinar si la satisfacción laboral se relaciona con la rotación de personal operativo en la matriz de la empresa Laar Courier Express S.A.

Metodología; tipo correlacional no experimental,

Muestra: técnica del censo constituyendo una muestra de 55 trabajadores,

Instrumento: reporte de rotación de personal facilitado por el área de Recursos Humanos y un cuestionario de satisfacción laboral mediante escala de Likert.

Conclusión: si existe relación significativa entre la satisfacción laboral y rotación de personal.

4. Barre J. (2014) realizó la investigación; "*Estudio de la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de venta y Servicios Generales de las Pahrnacys del Norte de la Ciudad de Guayaquil, durante el periodo Enero-Agosto 2013.* "

Objetivo: Determinar la relación entre la satisfacción laboral y rotación de personal de auxiliares de punto de venta y servicios generales.

Metodología: cualitativa-no experimental, transversal, descriptivo.

Muestra: 68 trabajadores, de los cuales 48 son auxiliares de puntos de venta y 20 auxiliares de servicios generales, la obtención de la muestra fue por muestreo no probabilístico-intencional

Instrumento: Cuestionario de satisfacción laboral y la entrevista de salida del grupo Difare.

Conclusión: Las malas relaciones con los jefes, compañeros de trabajo, pocas oportunidades de ascenso, manuales de funciones desactualizados influyen en la satisfacción de los trabajadores provocando rotación de personal.

5.Portales C, Araiza J, Velarde E. (S.F).Realizó la investigación; "*La satisfacción Laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista.*"

Objetivo: Determinar los niveles de satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa de transporte público de pasajeros.

Metodología: cuantitativo, descriptivo, transversal

Instrumento: cuestionario de compuesto por 24 preguntas con una escala de likert donde se evaluaban 5 dimensiones referentes a la satisfacción laboral .

Muestra: 70 trabajadores de una población de 80 individuos.

Conclusión: existe un nivel alto de satisfacción laboral, destacando factores como: identificación de la tarea, remuneración, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones , compromiso, trabajo en equipo. A pesar de los altos niveles de satisfacción existente, encontraron que la rotación de personal es alta en un 16% en comparación con 5% de años anteriores y esto se debe a que se suscitaron nuevas contrataciones de personal por una nueva línea de mini-camiones que

se introdujeron en la empresa.

Por lo tanto, se concluye que los trabajadores que se encuentran satisfechos, por lo general, tienden a permanecer en sus puestos de trabajo.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Satisfacción Laboral**

**1.2.1.1 Definición:** Según la Real Academia de la Lengua Española; la satisfacción es entendida como “Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”. Existen múltiples definiciones al respecto, diversos autores la consideran como estado que debe evaluarse, otros como una dinámica o por último como una emoción.

#### **1.2.1.2 Teorías de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se explica desde diferentes teorías:

**1.2.1.2.1 Teoría según Taylor, F. (1911):** Consideraba que es necesario motivar a los trabajadores para que no pierdan el interés y compromiso para con el trabajo, como resultado se obtendrían diferentes escalas de productividad por lo tanto distintas brechas salariales entre los trabajadores, un mayor y mejor sueldo incrementa la autoestima y con ello la satisfacción.

**1.2.1.2.2 Teoría según Hoppock, R. (1935):** “Desarrolló los primeros estudios sobre esta temática, considerando que la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción general con la vida y la relaciona con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para este tipo de trabajo.”

**1.2.1.2.3 Teoría según Maslow, A.H. (1991):** Citado en el libro Motivación y Personalidad indica que existe una jerarquía en las necesidades de todo ser humano y por consecuencia una jerarquía en las satisfacciones de tales

necesidades. “La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, sostiene que una vez satisfechos los requisitos esenciales para la vida, el comportamiento humano se dirige hacia motivaciones superiores. Las cinco necesidades básicas por él definidas las coloca en forma de pirámide, siendo la base de la misma la que corresponderían a las necesidades fisiológicas, ascendiendo le seguiría las necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de estima y culminando dicha pirámide se encontraría las necesidades de autorrealización.” (p.125)

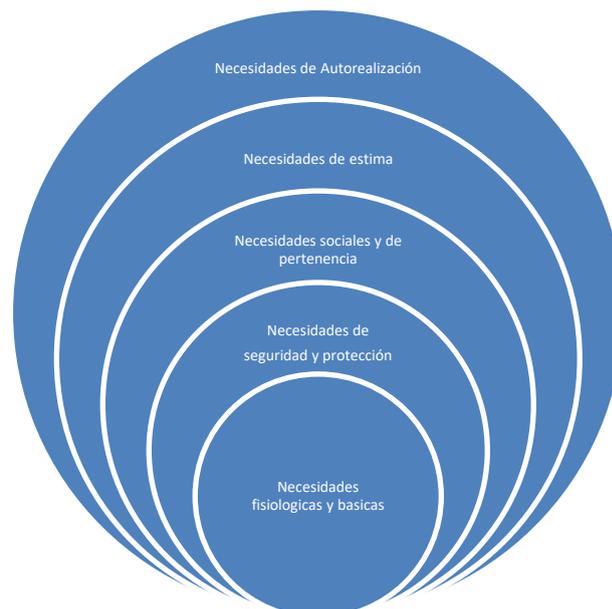


Figura 1: Teoría de Jerarquía de Maslow  
Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2.1.2.3.1 Dimensiones según la teoría de Maslow

- a) **Las necesidades fisiológicas**, se refieren a las básicas aquellas necesarias para la supervivencia estas corresponden al agua, comida, oxígeno, eliminación, descanso, cuando alguno de estos aspectos llegan a ausentarse o escasear se tornan de primera necesidad.

- b) Las necesidades de seguridad/protección, Se ubican las de tipo financieras, emocionales, los trabajadores no quieren preocuparse “por ingresos inadecuados, pérdida de empleo o jubilación” .Aquellos actos que derivan de la imparcialidad, favoritismo y discriminación por parte de los mandos superiores o jefes frente a ciertos trabajadores, pueden atentar contra esta necesidad.
- c) Hacia la mitad de la pirámide están las necesidades sociales/pertenencia, aquí se encuentran aquellas necesidades referentes al ser reconocido y aceptado dentro de un grupo o equipo de trabajo o amigos, ya que los trabajadores suelen sentirse más satisfechos trabajando en grupo que de manera de independiente.
- d) La penúltima corresponde a las necesidades de estima, es una de las necesidades superiores, por lo tanto no son fácilmente satisfechas, tales como la competencia, la independencia, la categoría, el reconocimiento, el prestigio, la reputación, todas ellas afianzan el autoestima y confianza de la persona, los líderes pueden lograr satisfacerlas siempre y cuando les corresponda a través de evaluaciones o juicios de valor constructivas, ascensos e incrementos salariales.
- e) Por último, en la cúspide de la pirámide, las necesidades de autorrealización, “lógicamente la más difícil de lograr, ya que una persona no consigue todo lo que es capaz. Contribuyen a alcanzarla los sentimientos de realización, responsabilidad, importancia, oportunidad, ascenso y nuevas experiencias entre otras. La idea, por tanto, es que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades primarias, pero también puede contribuir a complementar las de orden superior, derivándose de ello bienestar para el individuo. Según su

teoría, las necesidades fisiológicas y la seguridad son aparentemente prioritarias para los grupos socioeconómicos inferiores, mientras que para las personas con nivel educativo y profesional más elevado, como las enfermeras, en las que las necesidades de estima y autorrealización se han vuelto prioritarias, estas necesidades probablemente han sido satisfechas.” (p.75)

**1.2.1.2.4 Teoría según Herzberg, F. (1959)** Estableció en su teoría acerca de la satisfacción laboral, que si el personal se encuentra satisfecho con su trabajo esto genera automotivación en ellos, por lo tanto, mejora su rendimiento, capacidades, su estudio planteó siete principales factores fundamentales para lograr la satisfacción de los trabajadores, los cuales observamos en la siguiente pirámide:



Figura 2: Factores de satisfacción de Herzberg

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando estos estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales. Herzberg defiende que puede motivarse a los empleados dándoles tareas competitivas en las que ellos pueden asumir la responsabilidad.

En su teoría indica que existen las siguientes dimensiones de la Satisfacción Laboral:

#### **1.2.1.2.4.1 Dimensiones según Herzberg:**

- a) **Dimensión Intrínseca:** La cual está directamente relacionada con el trabajador, llamadas también motivacionales y está relacionada con la buena actitud hacia el trabajo y adaptación a la misma porque se encuentra de por sí satisfecho con la vida propia.
- b) **Dimensión extrínseca:** Son los denominados los principales determinantes de insatisfacción, llamados también los factores higiénicos, que tiene que ver con las políticas, la administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad. Para él si las personas están muy motivadas y encuentran su trabajo interesante y desafiante pueden tolerar el descontento con factores de higiene.

**1.2.1.2.5 Teoría según Locke (1976):** Definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. De una forma sencilla se puede decir que la

satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

Indicó nueve facetas de satisfacción:

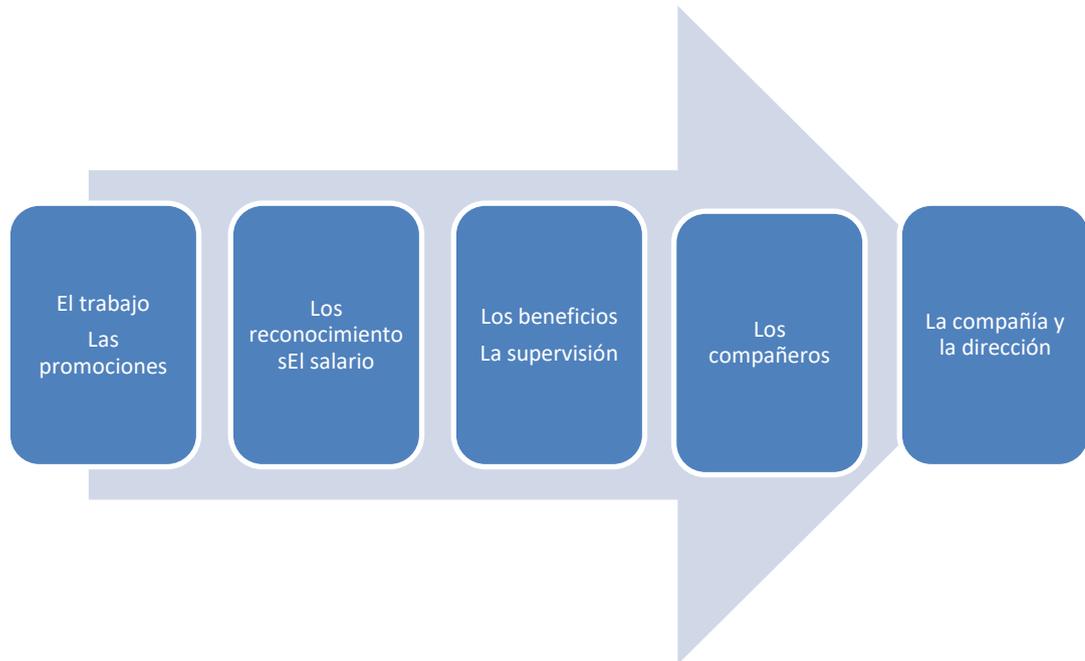


Figura 3: Facetas de Satisfacción de Locke

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2.1.2.5.1 Dimensiones según Locke:

- a) La satisfacción con el trabajo. Interés, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad de trabajo posibilidades de éxito.
- b) La satisfacción con el salario. Sueldo adecuado, equidad respecto al mismo o método de distribución.
- c) La satisfacción con las promociones. Referida a las oportunidades de formación.
- d) La satisfacción con el reconocimiento. Elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado, las críticas.

- e) La satisfacción con los beneficios. Pensiones, seguros médicos o las vacaciones.
- f) La satisfacción con las condiciones de trabajo. Como el horario, los descansos, la composición física del lugar de trabajo, la ventilación o la temperatura.
- g) La satisfacción con la supervisión. Referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- h) La satisfacción con los compañeros. Que incluye las competencias de estos o el apoyo y amistad recibida de los mismos.
- i) Por último, la satisfacción con la compañía y la dirección. Que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización.

Los autores citados llegan a una conclusión en general y es que para lograr la satisfacción es necesario satisfacer necesidades que no han sido logradas hasta el momento o quizás de manera parcial.”

El autor Hoppock, R. (1935) indica que la satisfacción laboral forma parte de la satisfacción en general y las habilidades que la persona tenga para relacionarse, adaptarse al grupo en el que se desenvuelve se considera que es un punto sustancial a tener en cuenta en la selección de personal, dicho esto podemos concluir que existen dos componentes en la satisfacción; la intrínseca por ello se debe contar con colaboradores que tengan claros sus objetivos, visionarios, seguros de sí mismos, con ambición por retos y aprendizaje y otra extrínseca que tiene como fuente el entorno que lo rodea en este caso las condiciones laborales, responsabilidad de la organización.

El autor Maslow, A.(1991) indica que existen escalas y hace una simulación a través de una pirámide desde las necesidades más básicas las cuales se encuentran en la base y las más complejas situadas en la cúspide esto puede tornarse relativo al decir que es necesario satisfacer la necesidad previa para lograr la posterior, en la realidad el proceso para todos no es correlativo y es responsabilidad del área de Recursos Humanos, conocer a su personal, indagar sus aspiraciones y retener al talento satisfaciendo sus necesidades de la manera más equitativa posible.

**1.2.1.2.6 Teoría Font Roja (1995)** citado por el artículo de investigación; *satisfacción laboral en enfermería en una institución de cuarto nivel de atención en Colombia* , indica que la Satisfacción Laboral surgió en España con ayuda de la Facultad de Medicina de la Universidad de Alicante por un equipo de investigadores médicos que pretendían plantear un programa de control de calidad , es qui donde surge la hipótesis de que la Satisfacción Laboral es un factor importante en el control de calidad, a raíz de ello surgió el cuestionario de Font Roja compuesto por 24 ítems agrupados en 8 dimensiones, la cual mide racionalmente la satisfacción laboral.

#### **1.2.1.2.6.1 Dimensiones según Font Roja**

- a)** “Exceso de presión en el trabajo: Grado en el que el individuo percibe carga de trabajo por sí mismo.
- b)** Promoción profesional: Grado en el que el individuo cree que puede mejorar tanto en el nivel profesional como en el reconocimiento por el trabajo que realiza.
- c)** Satisfacción con el puesto de Trabajo: Grado de satisfacción que experimenta el individuo condicionado con su puesto de trabajo.
- d)** Monotonía Laboral: Grado en el que el individuo le afecta la poca variación con las labores que realiza y la rutina de las relaciones con sus compañeros.
- e)** Relaciones Interprofesionales: Grado en el que el individuo sabe lo que sus jefes esperan de él.
- f)** Competencia Profesional: Grado en el que cree que su preparación profesional coincide con lo que el puesto de trabajo exige.
- g)** Tensión relacionada con el trabajo: Grado de tensión que el ejercicio de su profesión le acarrea al individuo y se refleja en el estrés, cansancio y responsabilidad percibida.

Relaciones Interpersonales con los compañeros: Grado de satisfacción que provocan las relaciones con sus compañeros de trabajo.” (p,35)

### **1.2.1.2.7 Escala de Satisfacción laboral por Sonia Palma (SL-SPC)**

Palma (s.f) La escala facilita obtener un “diagnóstico general de la actitud del trabajador hacia el trabajo”, midiendo cuan aceptable o inaceptable les resulta su trabajo y cuan satisfechos se encuentran frente a factores tales como; "significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos." (p.18)

La escala es bastante útil para definir un perfil de dimensiones que determinan la satisfacción laboral y su nivel para establecer sugerencias de intervención.

#### **1.2.1.2.7.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral según (SL-SPC)**

- a) Significación Tarea: Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material.
- b) Condición de trabajo: Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.
- c) Reconocimiento personal y/o social: Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos.
- d) Beneficios económicos: Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.

Por lo tanto, se considera como base para el instrumento a aplicar, teniendo en cuenta que a partir de la realidad problemática conceptualizada en un inicio y

de acuerdo a estándares de trabajo observados es útil para obtención de los resultados más racionales.

## **1.2.2 Rotación de Personal**

### **1.2.2.1 Definición:**

Grijalva G. (2013) en su tesis titulada "Modelo Turnover" define a la rotación de personal es la fluctuación de trabajadores entre la organización y su ambiente; es decir el número de personas que ingresan y egresan de una empresa, se expresa a través de índices porcentuales de manera mensual o anual para luego tomar decisiones al respecto." (p.19)

Para Chiavenato, I. (2010) "la rotación de personal es la fluctuación entre el trabajador y su medio ambiente, el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que salen e ingresan de una organización" (p.10), indica que debe mantenerse un dinamismo, equilibrio, homeostasis en la fluctuación de personal la cual debe ser autorregulable, esta mecánica de control se denomina feed-back o retroalimentación, en toda organización saludable debe haber una pequeña rotación, ya que de esta manera puede otorgar mejoras en los resultados a partir de nuevos recursos.

### **1.2.2.2 Tipos de Rotación de Personal**

Arias, J. (2014) menciona la tipología de rotación de personal según Taylor, desarrollándose de dos maneras; rotación de personal interna y externa.

- Interna: Reubicación del trabajador dentro de la empresa, ya sea por promociones, cambios de áreas o de puestos.
- Externa: Salida inminente del trabajador de la empresa, con la

finalidad de buscar un nuevo trabajo.

De la cual se despliegan tres tipos de rotación adicional:

- Rotación Laboral voluntaria: El trabajador decide por voluntad propia, terminar toda relación laboral con la empresa, ya sea por motivos personales o profesionales, esta decisión puede surgir porque encontró un nuevo y mejor trabajo con las condiciones económicas, físicas, o de clima laboral que satisfacen sus necesidades, porque quiere pasar más tiempo con su familia o en su defecto por ocio o placer.
- Rotación Laboral Inevitable: “Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario, sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo” (p,8)
- Rotación Laboral Involuntaria: Es cuando la empresa decide terminar toda relación laboral con el trabajador por motivos económicos o porque la productividad se ha visto disminuida.

### **1.2.2.3 Índice de Rotación de Personal**

El índice de Rotación de Personal, se basa en el volumen de entradas y de salidas en cierto periodo de tiempo, representado porcentualmente. Un índice de rotación de personal “cero”, indica un estancamiento en la empresa, por el contrario, cuando existe mucha fluidez refleja un estado de entropía que no pudo ser asimilado adecuadamente por la empresa.

No existe un porcentaje exacto que nos indique la rotación es “buena” sin embargo, lo ideal sería que la empresa tenga determinado el índice de rotación

que le permite tener personal de calidad y esto no está estandarizado, sino que varía según la situación en la que se encuentre la empresa y los problemas que enfrenta.

Cabe resaltar la importancia de esta aseveración, no se puede determinar si el índice de rotación en determinada empresa es “buena” o “mala” para empezar al hacer comparaciones estas deben hacerse en condiciones homogéneas trasladándolo a la empresa, éstas deben compararse entre empresas del mismo rubro, adicionalmente la rotación no debe verse como perjudicial sino indispensable para mantener el dinamismo, al incorporarse e involucrarse personal nuevo, siempre inyectan novedades ya sea con finalidad de aprender o mejorar ciertos aspectos que no estaban contemplados, entre otros.

#### **1.2.2.4 Implicancias de la Rotación de Personal**

Chiavenato, I. (2010) dice; el problema más frecuente en Recursos Humanos en una economía competitiva es establecer hasta qué punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y austera

Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses

La rotación de trabajadores trae consigo costos secundarios más allá de los económicos que están relacionados con la separación del trabajador, se refiere a aspectos cualitativos difíciles de medir numéricamente, es decir los efectos

colaterales e inmediatos de la rotación, los cuales se detallan a continuación:

➤ **Repercusiones en la producción**

- a) Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- b) Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- c) Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

➤ **Repercusiones en la actitud del personal**

- a) Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- b) Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- c) Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- d) Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.”

En el presente fragmento se puede evidenciar que efectivamente la rotación de personal influye directamente en la productividad de la empresa independientemente de los costos que ocasiona los cuales también son cuantiosos, pero un aspecto que resalta y se considera importante es la del aspecto psicosocial y el de la imagen que proyecta la organización, fomentando un ambiente de tensión e incertidumbre en los trabajadores.

Rodríguez, L. (2012) publica un artículo titulado “Rotación de personal, barrera para una planeación estratégica efectiva”; la cual nos habla acerca de la rotación de personal como gran reto organizacional;

“Si bien ser competitivo y ofrecer calidad se ha convertido en un gran reto para cualquier empresa, retener al personal no es menos importante. Se atribuye a Clemens mejor conocido como Mark Twain, famoso escritor y orador estadounidense, la sentencia: Planea para el futuro, porque es ahí donde pasarás el resto de tu vida. Y es que, en un mundo tan cambiante, dinámico y en constante evolución, la inversión entre un bien y su introducción al mercado ha comenzado a acotarse; ahora los ciclos de vida de los productos son cada vez más breves, por tal motivo, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en la búsqueda de mayor competitividad.

Hoy en día no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y con quién hacerlo, de una manera previsor, consensuada y planeada. La planeación estratégica, como herramienta administrativa de la gerencia estratégica, pretende desarrollar mejores estrategias y planes de acción, establecer prioridades y determinar tiempos, a la vez, que permitirá desarrollar un proceso interno que permita a los líderes empresariales analizar los diferentes entornos de la organización para facilitar la toma de decisiones, en busca del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

La rotación de personal se ha convertido en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y selección de nuevos elementos, sino también en la implementación de filosofías de trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle

el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa”. (p.7)

Rodriguez, L.(2012), explica los efectos negativos de la rotación de personal y la relación estricta con el planeamiento estratégico, los costos que implican la incorporación de personal nuevo, el tiempo que se requiere para la adaptación, aprendizaje entre otros, lo que realmente es importante destacar es el plan que el área de Recursos Humanos aplica para la retención del talento que no necesariamente debe ser económico, en donde la creatividad, y conocimiento del personal debe entrar a tallar para lograr identificar necesidades y mantener un clima favorable, relaciones interpersonales optimas, y justificaciones de incrementos o ascensos cuando realmente es meritorio.

En la actualidad, este plan estratégico no se ha llevado a cabo en la agencia de publicidad en mención, sin embargo, es de vital importancia para mejorar la productividad, retener a personal, disminuir costos, mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores.

### **1.2.2.5 Dimensiones de la Rotación de Personal:**

Chiavenato, I. (2010) indica que existen dos factores determinantes de la rotación de personal; los fenómenos internos, el cual se refiere a todo asunto relacionado con la organización y que causa malestar en el trabajador, tales como la política salarial, remuneración, relación con los jefes y/o supervisores, remuneración y los factores externos; los cuales están relaciones con el trabajador propiamente dicho.

#### **➤ Factores Internos de la rotación de personal**

- a) Factor salarios: Una mala remuneración salarial puede ser causa que un trabajador decida abandonar su puesto de trabajo, pero también el hecho de que los salarios sean altos también perjudica a la organización por los altos costos de las planillas.
- b) Factor mala relación con los supervisores y/o jefes: En ocasiones se puede observar que existen malas relaciones con las personas con las que se trabajan, esto inclusive puede desencadenarse en peleas, discusiones etc, tornándose en una situación muy difícil de tolerar y es donde el trabajador decide abandonar la organización, generando, a su vez, un mal clima laboral, teniendo en cuenta que durante la jornada laboral se pasan gran cantidad de horas.
- c) Horarios de Trabajo: Algunas organizaciones tiene horarios un tanto difíciles, que exceden las ocho horas según la normativa vigente, en ocasiones son horarios rotativos, se realizan horas extras, trabajos de fin de semana, generando desgaste físico y mental en el trabajador.

d) El trabajo realizado no es de su agrado: Este es un factor que podría provocar el abandono del puesto de trabajo, ya que el trabajador realiza actividades que no son de su agrado o competencia, generando una sensación de fastidio e incomodidad.

➤ Factores externos de rotación de personal

a) Ubicación del lugar de trabajo: Es un factor influyente, ya que por más que los reclutadores busquen personal lo más cerca posible al lugar de trabajo, muchos de ellos no cumplen con el perfil y no queda otra opción que contratar a personal con ubicación más lejana, generando fastidio, cansancio al trabajador y busque otro trabajo.

b) Enfermedad: Cuando el trabajador sufre alguna enfermedad que lo imposibilite de realizar sus actividades laborales con total normalidad, puede incurrir en la búsqueda de un trabajo de acuerdo a sus posibilidades, o la renuncia a su puesto de trabajo.

c) Estudios o asuntos personales: Es muy común que personal joven tenga como causa de renuncia problemas personales, ya que muchas veces trabajan por necesidad o por adquirir experiencia, ya que prefieren darle prioridad a sus estudios.

d) Mejores oportunidades laborales: Cualquier otra oferta laboral que ofrezca mejores oportunidades remunerativas, es una oportunidad que el trabajador difícilmente rechaza, ya que mejora su economía no duda en aventurarse en iniciar nuevos retos y arriesgarse a algo nuevo.

### **1.2.3 Definición de términos básicos**

- **Absentismo laboral:** Es toda ausencia física del puesto de trabajo y de todos los deberes y funciones inherentes a la misma, puede ser entendida como abandono de puesto también, incumpliendo de esta manera con el contrato de trabajo establecido desde un inicio, el cual genera pérdidas no solo económicas sino también de tipo organizacionales.
- **Clima Laboral:** Es aquella percepción individual del ambiente laboral en función a la satisfacción de necesidades cubiertas por la empresa junto con las características propias de cada trabajador las cuales están relacionadas con los valores.
- **Rotación de personal:** Son todos los egresos de personal de la empresa ya sean por renuncias, despidos entre otros factores de diversa índole, estos puestos y funciones vacantes serán reemplazados por otros trabajadores por un tiempo determinado.
- **Satisfacción de Laboral:** Son un conjunto de actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, la cual tiene un base psicológica porque a su vez se basa en la percepción de cada uno de ellos, esta percepción se ve influenciada por diversos factores tales como la dinámica laboral (retos),trato por parte de sus superiores, ambiente físico, sentimiento de logro o realización, entre otros.

- Stakeholders: Son todos aquellos factores que se encuentran alrededor de la organización e influyen en la misma tales como los; trabajadores, organizaciones sociales o gubernamentales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza en cada uno de ellos es fundamental para el crecimiento de una empresa.

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas**

#### **2.1.1 Hipótesis General:**

La satisfacción laboral se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.

#### **2.2.2 Hipótesis Específicas:**

- La significación de tareas en el trabajo se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- El reconocimiento personal y/o social se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.
- Los beneficios económicos se relacionan significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.

### **2.2 Variables y definición operacional**

Las variables citadas son la satisfacción laboral y la rotación de personal;

A continuación, la operacionalización de la primera variable; satisfacción laboral con sus respectivos indicadores e ítems

## Operacionalización de Variable 1

**Variable:** Satisfacción Laboral:

Robbins S. (2009) "La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él)" (p.26)

**Instrumento:** Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)-Sonia Palma Carrillo. 2006

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1: Significación Tareas</b>	<p><b>Indicador 1: Significación Tarea</b> Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material.</p>	<p>3.Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser 4.La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra 7.Me siento útil con la labor que realizo 18.Me complace los resultados de mi trabajo 21.Mi trabajo me hace sentir realizado como persona 22.Me gusta el trabajo que realizo 25.Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo 26.Me gusta la actividad que realizo</p>
<b>Dimensión 2: Condiciones de Trabajo</b>	<p><b>Indicador 2: "Condiciones de Trabajo"</b> Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral."</p>	<p>1.La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores 8.El ambiente donde trabajo es confortable 12.Me disgusta mi horario 14.Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo 15.La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable 17.El horario de trabajo me resulta incómodo 20.En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo 23.Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. 27.Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo</p>
<b>Dimensión 3: Reconocimiento Personal y/o social</b>	<p><b>Indicador 3: Reconocimiento Personal y/o social</b> Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos.</p>	<p>6.Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato" 11.Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo 13.Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. 19.Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido 24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras</p>
<b>Dimensión 4: Beneficios económicos</b>	<p><b>Indicador 4: Beneficios Económicos</b> Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.</p>	<p>2.Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo 5.Me siento mal con lo que gano 9.El sueldo que tengo es bastante aceptable. 10.La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando 16.Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas</p>

Fuente: Palma, S. (s.f)

A continuación, la operacionalización de la segunda variable; Rotación de Personal con sus respectivos indicadores e ítems.

### Operacionalización de la variable 2

**Variable:** Rotación de Personal

Rotación de Personal: Gabriela Grijalva (s.f) "Turnover" indica que la rotación de personal es la fluctuación de trabajadores entre la organización y su ambiente; es decir el número de personas que ingresan y egresan de una empresa, se expresa a través de índices porcentuales de manera mensual o anual para luego tomar decisiones al respecto.

**Instrumento:** Mariana Romero (2019)

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
<b>Dimensión 1: Internos</b>	<b>Indicador 1: Incentivos Laborales</b> Todo aquel estímulo económico o no económico que se le brinda a los trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad.	4.Los salarios de la agencia son equitativos 22. ¿Está de acuerdo con las capacitaciones que brinda la empresa? 25.Los retos laborales que tengo actualmente cumplen con mis expectativas
	<b>Indicador 2: Condiciones Laborales</b> Se refiere al entorno laboral, tales como la infraestructura, flexibilidad para los horarios, clima, cultura laboral.	11.Con frecuencia termino mis labores dentro de mi horario de trabajo. 13.Las labores que realiza son de su competencia 14.La empresa le brinda las comodidades necesarias para realizar su trabajo 17.Con frecuencia llego temprano a la agencia 18.La agencia se encuentra en un lugar bastante céntrico. 20.La agencia me brinda facilidades para asistir a mis citas médicas 21.Renunciaría a su trabajo por darle prioridad a sus estudios.
	<b>Indicador 3: Satisfacción con el puesto de trabajo</b> Es el grado de aceptación y conformidad del trabajador respecto la jerarquía, funciones, importancia y responsabilidades que derivan del puesto de trabajo que ocupa en la empresa.	5.¿Una de las razones por las cuales permanezco en la agencia, es la buena relación que tengo con mi jefe? 15.Estoy satisfecho con el trabajo que realizo 19.Durante mi descanso médico, la agencia evita enviarme trabajo a casa.
	<b>Indicador 4: Relación con los jefes</b> En ocasiones se puede observar que existen malas relaciones con las personas con las que se trabajan, esto inclusive puede desencadenarse en peleas, discusiones etc, tornándose en una situación muy difícil de tolerar y es donde el trabajador decide abandonar la organización.	6.¿Considera que su jefe tiene mal carácter? 7.¿La relación con mi jefe influye en mi trabajo? 12.Mi trabajo es muy monótono, si permanezco así no podré crecer profesionalmente

		27. Considero que, es más importante el cargo que ocupe que el salario que recibo
	<p><b>Indicador 5: Jornada Laboral</b></p> <p>La ley peruana admite como jornada laboral máxima 48 horas semanales, pudiendo realizar horas extras las cuales deben estar debidamente compensadas.</p>	<p>3. ¿Su actual salario le permite cubrir sus necesidades?</p> <p>8. ¿Con frecuencia trabajo más de ocho horas?</p> <p>9. ¿Está de acuerdo con el horario de trabajo?</p>
	<p><b>Indicador 6: Salarios</b></p> <p>Una mala remuneración salarial puede ser causa que un trabajador decida abandonar su puesto de trabajo, pero también el hecho de que los salarios sean altos también perjudica a la organización por los altos costos de las planillas.</p>	<p>1. ¿Qué tan de acuerdo está con su salario?</p> <p>26. Mi permanencia en la empresa estaría asegurada si la agencia le brindara mayores beneficios a mi familia</p>
	<p><b>Indicador 1: Mejores oportunidades</b></p> <p>Cuando el trabajador obtiene mejores ofertas profesionales, laborales, remunerativas, tiende a renunciar.</p>	<p>10. Suelo llevar trabajo a casa</p> <p>24. ¿Está de acuerdo con las utilidades /aguinaldo que le brinda su empresa?</p>
<b>Dimensión 2: Externos</b>	<p><b>Indicador 2: Estudios y asuntos personales</b></p> <p>Las oportunidades de estar en el extranjero con la finalidad de mejorar su hoja de vida es causal para la renuncia a su puesto de trabajo.</p>	<p>16. Me es fácil transportarme a la agencia</p> <p>23. ¿La empresa aseguraría su permanencia en el trabajo costeándole total o parcialmente los estudios?</p>

Fuente: Mariana Ysabela Romero Amesquita (2019)

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se analizan a partir de datos numéricos y en base a estudios probabilísticos, que buscan predecir fenómenos, comprobar teorías, hipótesis basados en estudios previos, para lo cual deben seguir un proceso riguroso, tiene un alcance correlacional, ya que tiene el objetivo de medir la relación entre las dos variables a estudiar, cuantificándolas y asociándolas para poder predecir comportamientos; la satisfacción laboral y rotación de personal.

En cuanto al tipo de investigación es Aplicada porque durante la investigación científica se busca convertir el conocimiento teórico en conocimiento práctico siendo útil para la civilización y el diseño es no experimental y de tipo descriptivo al relatarse los hechos tal y como se observan, sin manipular las variables porque miden conceptos, definen y consideran al fenómeno estudiado y sus componentes.

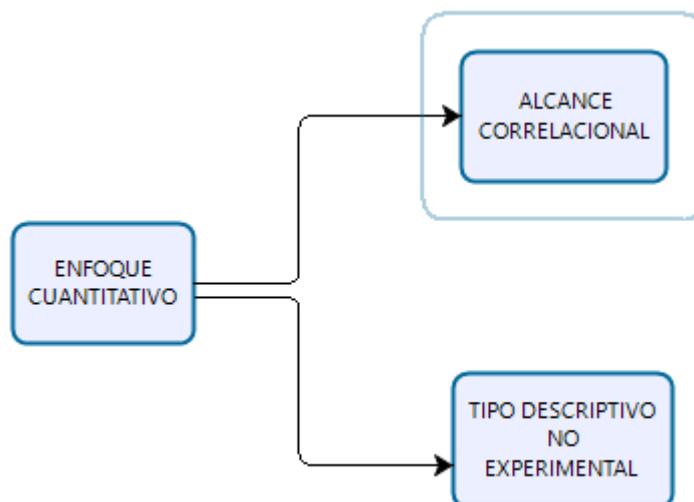


Figura 4  
Fuente: Hernandez, R.(2017).Metodología de la Investigación  
Adaptado por Mariana Romero (2019)

## **1.2 Diseño muestral**

### **a) Población**

La población está conformada por 100 trabajadores de la agencia de publicidad, la mayoría de los participantes tiene licenciatura en publicidad, ciencias de la comunicación, diseño gráfico en institutos y universidades nacionales e internacionales, también se suele contar con practicantes pre y profesionales en sus respectivas carreras, locadores, etc.

### **b) Criterios de inclusión de la población de estudio:**

- Personal que pertenece a planilla.
- Personal con más de un año en la empresa.

### **c) Criterios de exclusión de la población de estudio:**

- Personal contratado bajo recibos por honorarios.

### **d) Muestra**

Por tratarse de una población pequeña y de fácil accesibilidad estuvo compuesta por el 100% de trabajadores de diseño (100), por lo tanto, se utilizará la técnica Censal.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Para desarrollar el estudio se solicitó el permiso pertinente a la agencia de publicidad para que de forma anónima se desarrolle el cuestionario el día lunes 15 de julio del 2019 en el lapso de 3:00 a 4:00 de la tarde.

## a) Instrumentos de recolección de datos:

Para la recopilación de los datos se aplicó un cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

- Explicación del correcto llenado del cuestionario
- Datos demográficos
- 54 preguntas para marcar a través de la escala de Likert de las cuales 27 son referentes a la satisfacción laboral y las 27 restantes a la rotación de personal.

A continuación, se presenta la ficha técnica de los dos instrumentos de recopilación de datos donde se describe la confiabilidad y validez.

### 1. Cuestionario de Satisfacción laboral – SL-SPC. (Palma, 2006)

#### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL- SPC

<b>Nombre</b>	Escala de satisfacción laboral SL- SPC (Palma, 2006).
<b>Propósito</b>	La escala recoge información para evaluar el nivel de satisfacción laboral
<b>Descripción</b>	Esta escala se compone de 27 ítems, distribuidos en 4 factores: Significación de la tarea (8 ítems), condiciones de trabajo (9 ítems), reconocimiento personal y/o social (5 ítems) y beneficios económicos (5 ítems). La autora del instrumento estudió la validez de contenido mediante el método de Juicio de expertos y la validez de constructo a través de un análisis factorial exploratorio (AFE) realizado mediante el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax, los factores incluidos explican un 49,31% de la variabilidad lo que se puede aceptar como un porcentaje aceptable para los efectos de estandarización, Con los datos de la presente investigación se obtuvo un 36,80% de confiabilidad (Ver Anexo 5)
<b>Validez</b>	
<b>Confiabilidad</b>	El instrumento original presenta una consistencia interna Alfa de Cronbach de 0,84, La confiabilidad con los datos de la presente investigación dio como resultado un Alfa Cronbach igual a 0,52, lo cual indica una confiabilidad aceptable (Ver Anexo 5).
<b>Aplicación</b>	Se aplica de manera individual o colectiva.

Fuente: Palma Carrillo Sonia. (2006)

## 2. Cuestionario de Rotación de Personal. (Romero, 2019).

### FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Nombre:	Cuestionario de Rotación de Personal
Autora:	Mariana Ysabela Romero Amesquita
Procedencia:	Perú-2019
Administración:	Individual
Duración de la prueba:	Aproximadamente 7 minutos
Grupos de Aplicación:	Trabajadores con relación laboral de dependencia
Significación:	Factor General de Rotación
Dimensiones Componentes (02)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensiones Internas</li><li>• Dimensiones Externas</li></ul>	
Usos:	Diagnóstico Organizacional
Momento de Aplicación:	15 de julio de 2019
Muestra Tipificación:	100 trabajadores con dependencia laboral
Baremos:	Baremos percentilares generales para muestra total, puntuaciones "T" por factores
Materiales:	Formato físico del cuestionario
Validez: Se demostró la validez de constructo del cuestionario; a través del análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de establecer la estructura factorial que existía en la prueba con los datos. el análisis factorial exploratorio fue realizado sobre la base del procedimiento de los componentes principales, utilizándose el método de rotación oblicua Promax, lo que explica un 58,06% de la varianza total.(ver anexo 4).	
Confiabilidad: se realizó la confiabilidad del cuestionario a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el análisis generalizado muestra correlaciones significativas entre las dimensiones, obteniéndose un coeficiente Alpha de cronbach de 50%.(ver anexo 4)	
Fuente: Mariana Ysabela Romero Amesquita. (2019)	

**b) Técnicas de recolección de datos:** Para la recopilación de la información se utilizó como técnica la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario para ambas variables; satisfacción laboral y rotación de personal.

**Cuadro: Técnica / Instrumento de recolección de datos**

<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>
La encuesta	Cuestionario

Babbie (2000) “La encuesta es una técnica dominante, es la verdad absoluta es algo cierto y jurídico que permite medir y analizar la satisfacción laboral y la imagen e identidad de la empresa, mediante un número determinado de reactivos o preguntas, agrupados en variables o sub-escalas, donde cada pregunta o reactivo presenta dos opciones de respuestas”, a través de la escala de Likert, el cual está compuesto por cinco puntos que se describe a continuación: (1) Total acuerdo, (2) De acuerdo, (3) Indeciso, (4) En desacuerdo, (5) Total desacuerdo.

El instrumento fue revisado por tres jueces expertos y docentes de la universidad quienes evaluaron criterios de inclusión y pertinencia; los mismos que fueron válidos.

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Cuando las encuestas se encontraron debidamente llenas, se sistematizó los datos en la hoja de procesamiento y se cuantificó las distintas respuestas en cada pregunta. Por cada pregunta se contó las respuestas por opción.

Luego se obtuvieron los porcentajes para cada respuesta y una vez estén enumerados, ordenados y codificados fueron insertados en un programa de Excel,

posteriormente los datos fueron pasados a un programa SPSS versión 25.

Por la naturaleza de la investigación se aplicaron técnicas cuantitativas para el procesamiento y análisis de los datos, teniendo en cuenta las siguientes técnicas estadísticas.

- Coeficiente de correlación Alfa Cronbach para realizar la confiabilidad del constructo del instrumento y obtener puntajes confiables para las variables de investigación.
- Correlación Ítem-total-correctado para analizar la contribución de las preguntas, indicadores y dimensiones en la variable de investigación.
- Tablas y gráficos de las preguntas sociodemográficas para realizar una descripción de las características de la muestra.
- Contraste de curtosis, asimetría y conjunto para analizar la normalidad de los datos y prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en función al tamaño de la muestra para decidir si en la contrastación de las hipótesis de investigación, se aplicaba una prueba paramétrica o una prueba no paramétrica.
- Coeficiente de correlación de Pearson, para contrastar si la correlación entre las variables es estadísticamente significativa, debido a que por lo menos una de las variables se aproximó a una distribución normal.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

### **4.1 Descripción de la muestra**

La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores de los cuales el 78% tiene entre 20 y 30 años; el 20% entre 31 y 41 y el 2% tienen 42 años a más, en cuanto al género el 51% son varones y el 49% son mujeres, respecto a el tiempo de servicio el 36% tiene menos de un año en la agencia el 40% tiene entre 1 y 2 años y el 14% entre 3 a 4 años y el 10% más de 4 años; según áreas a las que pertenecen, en ATL 19%, Retail 39%, Producción 3%, Digital 25%, Planning 3%, Arte Final 2%, Pre prensa 1% y ,por último, Administración con un 8% que laboran en la agencia de publicidad, por tratarse de una población pequeña y de fácil accesibilidad, por lo tanto se utilizó la técnica Censal.

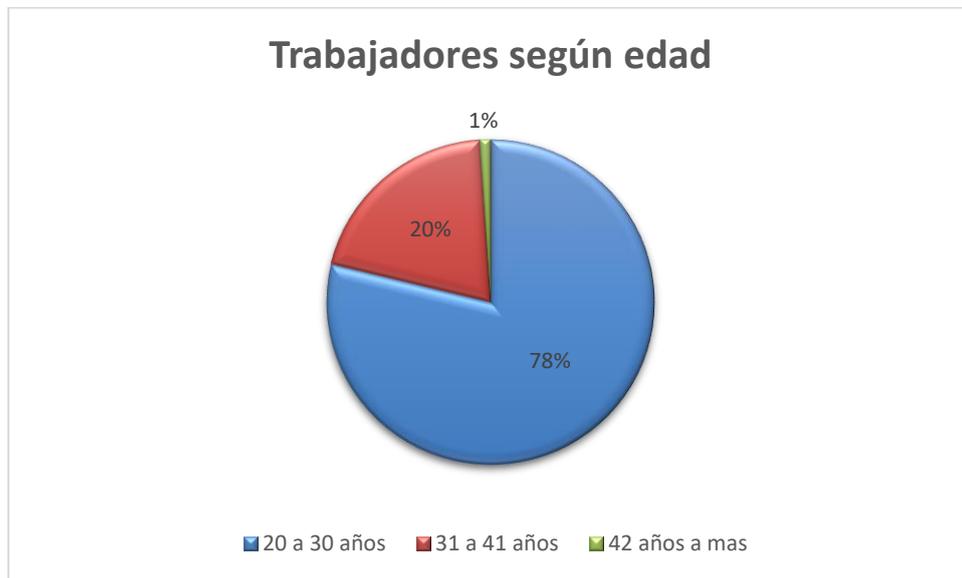
La mayoría de los participantes tiene licenciatura en publicidad, ciencias de la comunicación, diseño gráfico en institutos y universidades nacionales e internacionales, también se cuenta con practicantes pre y profesionales en sus respectivas carreras, más del 90% de los encuestados pertenecen a planillas un 5% son trabajadores que prestan servicios por recibos por honorarios aproximadamente

**TABLA 1**

**Trabajadores según edad**

	f	%
20 a 30 años	78	78,0
31 a 41 años	20	20,0
42 años a mas	1	1,0
Total	100	100,0

Se observa en la presente tabla que el 78% de la población oscila entre los 20 y 30 años, seguido por un 20% en el rango de 31 a 41 años y por último el 1% de 42 años a más.



**FIGURA 5**

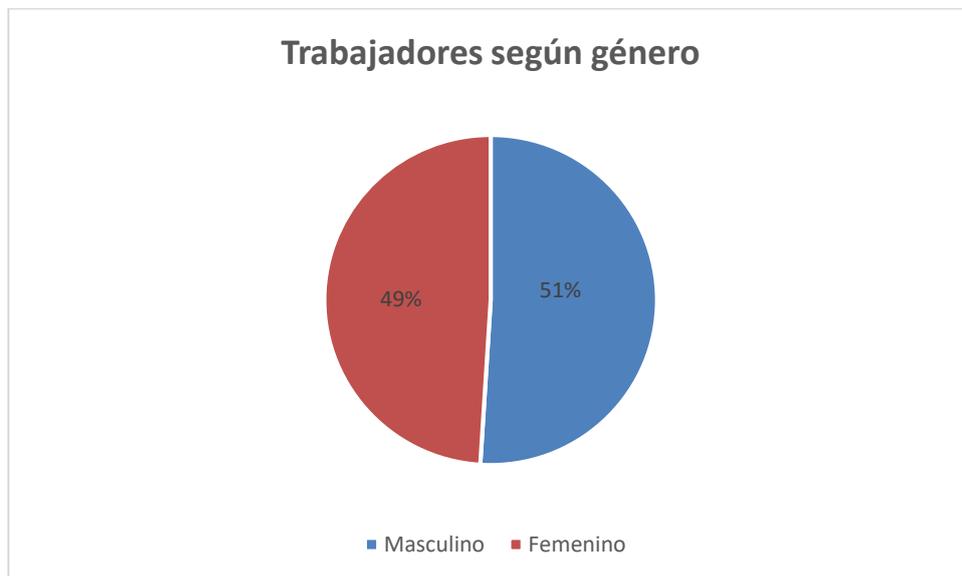
**Trabajadores según edad**

**TABLA 2**

**Trabajadores según género**

	f	%
Masculino	51	51,0
Femenino	49	49,0
Total	100	100,0

El 51% de los trabajadores son de sexo masculino y el 49% femenino, manteniendo prácticamente un equilibrio basado en género equitativo.



**FIGURA 6**

**Trabajadores según género**

## 4.2 Análisis exploratorio.

El presente estudio cuenta con dos variables:

**1.Satisfacción Laboral**

**2. Rotación de Personal**

Por tratarse de una investigación de tipo descriptiva-Correlacional y cuantitativa, el análisis de los datos se realizó de la siguiente manera:

Técnica Estadística para el análisis correlacional: Se utilizó la correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables debido a que los datos de las variables se aproximan a una distribución normal.

### 4.3 Análisis de normalidad

Se realizó el análisis de la normalidad de las variables a través del contraste de asimetría, curtosis y conjunto. Asimismo, se complementó con la prueba de Shapiro Wilk (S-W) debido a que según estudios realizados en la actualidad son indicadores más robustos y resistente por lo que ofrecen mejores resultados (Razali & Wah, 2011).

**Tabla 3**

Prueba de normalidad univariada para las variables satisfacción laboral y rotación de personal

Normalidad Univariada	Contraste individual				Contraste conjunto	Shapiro Wilk (S-W)		
	Asimetría $G_1$	Valor crítico C.R = $Z(G_1)$	Curtosis $G_2$	Valor crítico C.R = $Z(G_2)$	$K^2 = [Z(G_1)]^2 + [Z(G_2)]^2$	S-W	gl	P_valor
Satisfacción laboral	-0,597	-2,477	0,688	1,439	8,208	0,972	100	0,032
Rotación de personal	0,021	0,087	-0,029	-0,061	<b>0,011</b>	0,986	100	0,402*

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los reportes del SPSS

- Contraste individual de asimetría: Si  $C.R=Z(G_1) < | 1,96 |$ , entonces la distribución es simétrica.
- Contraste individual de curtosis: Si  $C.R=Z(G_2) < | 1,96 |$ , entonces la distribución es mesocúrtica.
- Contraste conjunto: Si  $K^2 \leq 5,99$ , entonces la distribución es normal.
- Si P\_valor es mayor que 0,05. Entonces la distribución es normal.

Nivel de Significancia = 5%

Tamaño de la muestra: 100

La variable rotación de personal se aproxima a una distribución normal ( $K^2 \leq 5,99$ ), lo confirma el coeficiente S-W con un nivel de significancia mayor a 0,05. La variable satisfacción laboral según el contraste de curtosis se aproxima a una curva mesocúrtica ( $Z(G_2) = 0,688$ ), mientras que según el contraste de asimetría no se aproxima a una curva simétrica ( $Z(G_1) = -2,477$ ), también el coeficiente S-W presenta un nivel de significancia menor a 0,05; según el teorema central del límite cuando el tamaño de muestra es lo suficientemente grande en este caso 100,

aumenta la eficiencia de los estimadores y las variables tienden a aproximarse a una distribución normal bajo este criterio en la contrastación de la hipótesis general y las hipótesis específicas se aplicó el coeficiente de correlación paramétrico de Pearson, es importante mencionar que uno de los supuestos para aplicar una prueba paramétrica es que al menos una de las variables proceda de una distribución normal y en este caso este supuesto lo cumple la variable rotación de personal.

#### 4.4 Contrastación de las hipótesis

##### 4.4.1 Contrastación de Hipótesis General

En la hipótesis general, se planteó lo siguiente: La satisfacción laboral se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.

**TABLA 4**

##### Contrastación de Hipótesis General

Variable satisfacción laboral	Variable rotación de personal
Correlación de Pearson	-0,337*
P_valor	0,000
N	100

\*correlaciones significativas p\_valor < 0,05

La hipótesis general establece que existe relación entre la satisfacción laboral con la rotación de personal, los resultados presentados en la presente tabla muestran una correlación significativa inversa ( $r_{xy} = -0,337$ ,  $p\_valor < 0,05$ ), Es decir, a mayor satisfacción laboral disminuye la rotación de personal, con lo confirma la hipótesis general.

#### 4.4.2 Contrastación de Hipótesis Específicas

En las hipótesis específicas se planteó lo siguiente:

**Tabla 5**

**Hipótesis Específica 1: La significación de tareas en el trabajo se relaciona significativamente con la rotación de personal**

Variable rotación de personal	Significación de tareas
Correlación de Pearson	-0,418*
P_valor	0,000
N	100

\*correlaciones significativas p\_valor < 0,05

En la presente tabla observamos una correlación significativa inversa entre la rotación de personal y la significación de tareas ( $r_{xy} = -0,418$ ,  $p\_valor < 0.05$ ), es decir a mayor significación de tareas menor rotación de personal, con lo que confirma la hipótesis específica 1.

**Tabla 6**

**Hipótesis Específica 2: Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con la rotación de personal.**

Variable rotación de personal	Condiciones de trabajo
Correlación de Pearson	-0,207*
P_valor	0,019
N	100

\*correlaciones significativas p\_valor < 0,05

En la presente tabla se observa una correlación significativa inversa entre la rotación de personal y las condiciones de trabajo ( $r_{xy} = -0,207$ ,  $p\_valor < 0,05$ ), es decir, mientras mejores condiciones tengan el trabajo menor será la rotación de personal, con lo que confirma la hipótesis específica 2.

**Tabla 7**

**Hipótesis Específica 3: El reconocimiento personal y/o social se relaciona significativamente con la rotación de personal.**

Variable rotación de personal	Reconocimiento Personal y/o social
Correlación de Pearson	0,097
P_valor	0,169
N	100

\*correlaciones significativas p\_valor < 0,05

En la presente tabla se observa que existe una relación baja no significativa entre la rotación de personal y el reconocimiento personal y/o social ( $r_{xy} = 0,097$ ,  $p\_valor > 0,05$ ), es decir el reconocimiento personal y/o social no es relevante en la rotación de personal, por lo que, no se confirma la hipótesis específica 3.

**Tabla 8**

**Hipótesis Especifica 4: Los beneficios económicos se relacionan significativamente con la rotación de personal.**

Variable rotación de personal	Beneficios Económicos
Correlación de Pearson	0,061
P_valor	0,273
N	100

\*correlaciones significativas p\_valor < 0,05

En la presente tabla se observa que existe relación baja entre la rotación de personal y los beneficios económicos ( $r_{xy} = 0,061$ ,  $P\_valor > 0,05$ ) pero no existe evidencia estadística suficiente para que la correlación sea significativa, por lo tanto, los beneficios económicos no es un factor relevante en la rotación de personal, por lo que no se confirma la hipótesis específica 4.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente acápite se presenta la discusión de resultados del estudio que tuvo como objetivo general determinar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una agencia de publicidad de Lima, 2019, para una muestra censal de 100 trabajadores, para tal fin las discusiones de los resultados serán explicados a partir de los aportes teóricos de diversos autores relacionadas a las variables de investigación cuyos datos fueron recopilados a través de dos instrumentos, el primero la Escala de Satisfacción Laboral (Palma, 2006), el segundo instrumento de rotación de personal elaborado por la autora de la tesis (Romero, 2019), los cuales resultaron confiables y válidos.

El análisis estadístico de los datos se inicia con la prueba de normalidad de las variables cuyos resultados permitieron realizar la contrastación de las hipótesis de investigación a través de la prueba paramétrica coeficiente de Correlación de Pearson.

A partir de los hallazgos obtenidos, se aprueba la hipótesis general que establece que existe relación entre la satisfacción laboral y rotación de personal en una agencia de publicidad de Lima, obteniendo una correlación significativa inversa ( $r_{xy} = -0,337$ ,  $p\_valor < 0,05$ ), según Pearson la cual se optó ya que los datos obtenidos tienen una distribución normal, ( $K^2 \leq 5,99$ ) y la variable satisfacción laboral según el contraste de curtosis se aproxima a una curva mesocúrtica ( $Z(G_2) < 1,96$ ), es decir, a mayor satisfacción laboral disminuye la rotación de

personal.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Vallejo, D.(2012) en su estudio; "*La Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal en los Guardias de Seguridad en la empresa Viscosa Cia-Ltda-Ecuador*" quien señala que existen factores higiénicos y motivacionales basados en la teoría bifactorial de Herzberg que infieren en la actitud que tiene el trabajador frente al trabajo, obteniendo como resultado que la satisfacción laboral influye de manera directa en la rotación de personal, si bien es cierto en el presente estudio se tomó como base teórica al autor Chiavenato (2010) y Palma (s.f) los cuales coinciden en que existen dos aspectos fundamentales por los cuales un trabajador decide renunciar; el primero tiene que ver con la organización de la empresa, clima laboral, beneficios económicos entre otros, y el segundo con las aspiraciones, perspectivas, retos laborales y todas aquellas actitudes personales de cada trabajador.

Así mismo Barre, J. (2014) ; "*Estudio de la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de venta y Servicios Generales de las Pharmacys del Norte de la Ciudad de Guayaquil*, obtuvieron como resultado que existe una relación directa entre ambas variables, y los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores son; las malas relaciones con compañeros de trabajo, pocas oportunidades de ascenso, manuales de funciones desactualizados, entre otros que no concuerdan con el presente estudio

ya que se obtuvo como principales dimensiones influyentes son: la significación de tareas ( $r_{xy} = -0,418$ ,  $p\_valor < 0.05$ ) que tiene que ver con lo valioso que significa para el trabajador sus labores y, por lo tanto, demanda en el esfuerzo, dedicación y pasión y la segunda dimensión ; las condiciones de trabajo ( $r_{xy} = -0,207$ ,  $p\_valor < 0.05$ ), la cual se refiere a la existencia y disposición de todos aquellos elementos, medios y condiciones que permiten que se realice a cabalidad el trabajo.

Las diferencias se deben principalmente al contexto en el que se desarrollan, ya que en la investigación de Barre, tiene a vendedores como objeto de estudio que como ya se sabe suelen estar en ocasiones parados durante largas horas, en cambio en la agencia se estudia a publicistas con gran desgaste mental, por lo tanto sus necesidades más allá del beneficio económico y promoción profesional son las comodidades que la agencia pueda brindarles, la significación y lo valioso que significa para ellos las labores que realizan, cabe resaltar que el 78% de la población tiene entre 20 y 30 años , estamos hablando de millenials, siendo este un grupo poblacional que tiene como característica principal la búsqueda de retos constantes en lo que se refiere a lo laboral, donde más allá de los beneficios económicos que puedan obtener buscan mayor dinamismo y status en lo que realizan.

Para Herzberg, F. (2017) señala que si un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo puede ser motivador para sí mismo desarrollando capacidades y mejorando su rendimiento brindándoles tareas competitivas para que puedan asumir responsabilidades y logren

el reconocimiento y el éxito que es justamente lo que hoy en día exigen los millenials.

Según Hoppock, R. (1935) indica que más allá de los dos factores tanto internos como externos relacionados con la satisfacción en el trabajador que hacen mención, en realidad la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción de las personas con su vida en general, con la habilidad que tiene el individuo para adaptarse a situaciones, comunicarse con los demás, con el nivel socioeconómico y preparación de la persona para determinado tipo de trabajo.

Sin embargo Portales C, Araiza J, Velarde E. indican en su investigación "*La satisfacción Laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista.*" que efectivamente dimensiones tales como la identificación de la tarea, el salario, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones en cuanto a equipos de trabajo y en su compromiso con la organización fueron determinantes para obtener el nivel de satisfacción el cual resultó ser alto, sin embargo la rotación de personal incrementó a un 16% respecto al año pasado pero esto se debió a que hubieron nuevas contrataciones y con ello incrementó el movimiento de personal, por lo tanto, el nivel de satisfacción alto que obtuvieron iba acorde con los niveles de rotación por lo cual se acepta una vez más la hipótesis de que la satisfacción laboral influye directamente en la rotación de personal.

El área de Recursos Humanos cumple un papel fundamental en el logro de la satisfacción laboral y retención del talento al respecto Rodríguez, L. (2012) publica un artículo titulado "Rotación de personal, barrera

para una planeación estratégica efectiva”; la cual señala que la rotación de personal como gran reto organizacional; nos dice que hoy en día uno de los retos de toda organización es ser competitivos, ofrecer calidad, retener al talento humanos, para ello es determinante saber qué hacer, como hacerlo, con quien hacerlo y cuando hacerlo; estamos hablando de la planeación estratégica que se ha convertido en una "herramienta administrativa" que facilita postular mejores estrategias y planes para la toma de acciones, decisiones y establecimiento de prioridades, establecer tiempos, facilitar la toma de decisiones y retener al talento.

La tasa de rotación de personal en la agencia es de 23%, si bien es cierto no existe un porcentaje; alto, bajo o aceptable hasta que este es comparado con otras empresas del mismo rubro y en condiciones homogéneas, según la revista electrónica Puro Marketing (2016) la perdida global del talento humano en agencias de publicidad es de un 25%, 2 puntos superiores a los resultados obtenidos, y la tendencia es que vaya en aumento, Rodríguez, L. (2012) explica las repercusiones de la rotación de personal en las organizaciones, los cuales van desde las pérdidas económicas desde que se inicia el proceso de selección, estancamiento de la producción producto del déficit del personal, capacitación de los nuevos ingresos y el clima de incertidumbre que genera en los demás trabajadores generando un clima laboral poco favorable y clientes que observan las variaciones continuas de personal.

Es por todo ello que el papel del área de recursos humanos es fundamental en la rotación de personal, sobre todo en la planeación estratégica como herramienta fundamental para el éxito de la organización, la cual no se aplica en la agencia de publicidad y aun no toma conciencia del asunto.

Por consiguiente, puede visualizarse de acuerdo a los antecedentes tomados en cuenta en el presente estudio que acreditan y reafirman lo expuesto en la realidad problemática, y de la significancia que cobra el equipo de recursos humanos en el logro de la satisfacción de sus trabajadores, donde la principal labor de estos últimos es internalizar y comprometerse con los objetivos y metas organizacionales.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se llegaron luego del análisis de los datos realizados, asimismo se presenta las recomendaciones que nacen del análisis del problema planteado sustentada por las diversas teorías relacionadas a las variables de investigación satisfacción laboral y rotación de personal.

1. Siendo el objetivo general de la investigación "determinar la relación entre la variable satisfacción laboral y rotación de personal", el análisis de correlación de Pearson arrojó una correlación significativa inversa, es decir, a menor satisfacción laboral, mayor rotación de personal ( $r_{xy} = -0,337$ ,  $p\_valor < 0,05$ ), con lo cual se confirma la hipótesis general.
2. Siendo el objetivo específico 1 de la investigación "determinar si la significación de las tareas en el trabajo se relaciona significativamente con la rotación de personal "se obtuvo como resultado, que la significación de tareas tiene una correlación significativa inversa con la rotación de personal ( $r_{xy} = -0,418$ ,  $p\_valor < 0,05$ ) con lo que se confirma la hipótesis específica 1, a mayor significación de tareas menor rotación de personal.
3. Siendo el objetivo específico 2 de la investigación "determinar si las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con la rotación de personal", se obtuvo como resultado, que las condiciones de trabajo tienen una correlación significativa inversa con la rotación de personal ( $r_{xy} = -0,207$ ,  $p\_valor < 0,05$ ), con lo que se confirma la hipótesis específica 2, a mejores condiciones de trabajo, menor rotación de personal.
4. Siendo el objetivo específico 3 de la investigación "determinar si el reconocimiento personal y/o social se relaciona significativamente con la

rotación de personal " se obtuvo como resultado, que el reconocimiento personal y/o social tiene una correlación baja, no significativa ( $r_{xy} = -0,097$ ,  $p\_valor >0,05$ ), por lo tanto, no se confirma la hipótesis específica 3, al carecer de un P\_valor suficiente significativa, es decir el reconocimiento personal y/o social no es relevante en la rotación de personal.

5. Siendo el objetivo específico 4 "determinar si los beneficios económicos se relacionan significativamente con la rotación de personal "se obtuvo como resultado, que los beneficios económicos tienen una correlación baja no significativa ( $r_{xy} = -0,061$ ,  $p\_valor >0,05$ ), por lo tanto, no se confirma la hipótesis específica 4, ya que no existe evidencia estadística suficiente. Es decir, los beneficios económicos no es un factor relevante en la rotación de personal.
6. La tasa de rotación de personal en la agencia es de un 23%, porcentaje aceptable dentro del mercado publicitario, al parecer la agencia retiene personal de calidad y sustituye a aquellos que presentan distorsiones en su desempeño.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados descritos, se presentan las siguientes recomendaciones

1. Se recomienda, realizar evaluaciones de satisfacción laboral que permitan medir y profundizar los factores que afectan la satisfacción del personal para lograr retener al personal talentoso y determinar causas para prevenir futuras pérdidas.
2. Se recomienda reorganizar las funciones y establecer retos laborales de acuerdo a las capacidades de cada trabajador, con la finalidad de mantener el dinamismo y lograr que cada uno de ellos sienta su trabajo como un valor agregado, como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.
3. Se recomienda mejorar las condiciones laborales, identificando los puntos débiles tanto en materiales, atribuciones y disposición de los mismos, así como capacitaciones que les permitan mejorar los resultados y lograr los objetivos respecto a sus labores, con la finalidad de que los trabajadores sientan que cuentan con todas herramientas necesarias para realizar un buen trabajo.
4. Se recomienda no dejar de lado el reconocimiento de personal a pesar de no ser significativa en la presente investigación, profundizándolo en estudios posteriores, con la finalidad de convertirlo en una herramienta para retención de personal y mejora del desempeño.
5. Se recomienda, identificar cuáles son aquellos otros factores

mayores valorados por el personal para satisfacerlos en la medida de lo posible y de darse el caso, con la finalidad de generar en ellos fidelización, compromiso y con la empresa.

6. Es recomendable mantener un equilibrio en cuanto al movimiento de personal, midiendo por lo menos anualmente los índices de rotación de en los trabajadores e identificando aquellos factores no satisfechos en el personal que vale la pena retener.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abad, P. (2003). *Empleo y Productividad del trabajo: un análisis descriptivo para las industrias Gallega y Española* .Recuperado de. [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012\\_1/Castelan/art1c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_1/Castelan/art1c.pdf)
- Arias, J. (2014). *Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del Consorcio Puerto Limpio en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado de. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6286/1/TESIS%20JAZMIN%20ARIAS%202014.pdf>
- Bobbio L., Ramos W. (2010). Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú. *Revista Peruana de Epidemiología*, 14(2), 133-138. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203119666007>
- Barre, D.(2014). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto*. Recuperado de. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5841/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20DANNI%20BARRE.pdf>
- Bolívar, J.(2015). *Productividad Personal*. Recuperado de. <https://www.casadellibro.com/libro-productividad-personal/9788416029341/2501197>
- Cabrera A., Ledezma M.,Rivera N . (2011). Impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León, *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nueva León*,

5(5), 83-91. Recuperado de.  
<http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

- Cárdenas Asqui, M.S (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQUITO-Ecuador.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1051/1/T-UCE-0007-6.pdf>
- Chiavenato, I. (2010) .*Administración de los Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.* Recuperado de.  
<https://issuu.com/fanypacheco/docs/244308029-chiavenato-administracion>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Recuperado de.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/Chiavenato%20Idalberto%20-%20Administracion%20De%20Recursos%20Humanos%20-%205ed.pdf>
- Cifuentes J., Manrique F. Satisfacción Laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia. Recuperado de.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v32n2/v32n2a05.pdf>
- Ccollana Salazar, Y. (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores.* (Tesis de Licenciado, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de.  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1734/1/sme\\_v6n1\\_art5.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1734/1/sme_v6n1_art5.pdf)
- Drucker, P. (2000) .*Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI.* Recuperado de.  
<https://es.scribd.com/doc/119179202/LOS-DESAFIOS-DE-LA-GERENCIA-PARA-EL-SIGLO-XXI>

- García, C.(2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.Recuperado de.<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- Garrido, C. (2007).La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Revista de Educación Venezolana Educere*, 11(36), 73-80.Recuperado de. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35617701010>
- Grijalva Monteverde G. (2015). Modelo Turnover.(Tesis de Maestría, Universidad de Sonora, Hermosillo Sonora, México).Recuperado de. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>
- Hernandez,S.(2017).Metodología de la Investigación. Recuperado de. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (2017). *The Motivation to Work*. Wiley: New York, United States. Wiley Ed.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Nueva York United States: Harper Ed.
- López Vasquez, D.A. (2015). *Como afecta la satisfacción Laboral en la rotación de personal operativo, en la matriz de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A de la Ciudad de Quito*.(Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Ecuador,Quito,Ecuador). Recuperado de. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7566/1/T-UCE-0007-316i.pdf>
- Loke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En J.M. Peiró y F. Prieto (1996). *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología

- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal con los objetivos y Metas de la empresa. Recuperado de. <https://n9.cl/vfs4>
- Maslow, A.H. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid. Recuperado de. <https://docs.google.com/file/d/0B5DgQx9G3Yu2ckpmV0RiTjXJmakU/edit?pli=1>
- Merino M., Díaz A. (2015). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque* .Recuperado de. <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-EIEstudioDelNivelDeSatisfaccionLaboralEnLasEmpresa-2710495.pdf>
- Miller Ruiz, B.E (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú) Recuperado de. [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2328/1/RE\\_ADMI\\_BRYAN.MILLER\\_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVIDAD\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2328/1/RE_ADMI_BRYAN.MILLER_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVIDAD_DATOS.PDF)
- Palma Carrillo, S. (s.f): Escala de Satisfacción Laboral (SL- SPC) Manual: Perú, Lima: Editora y comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Peters, T.; Waterman, R. (1985). En busca de la excelencia. Recuperado de. [http://www.ignaciodarnaude.com/textos\\_diversos/Peters-Waterman,En%20busca%20de%20la%20excelencia.pdf](http://www.ignaciodarnaude.com/textos_diversos/Peters-Waterman,En%20busca%20de%20la%20excelencia.pdf)
- Portales C, Araiza J, Velarde E. (S.F). *La satisfacción Laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. (Tesis de Licenciatura, Monclova, Coahuila, México). Recuperado de. [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf)

- Puro Marketing (2016). El problema más grave de las agencias de publicidad es la pérdida de talento. Recuperado de. <https://www.puromarketing.com/41/26929/problema-mas-grave-agencias-perdida-talento.html>
- Quijano S., Navarro, M., Yepes, R. (2008). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Recuperado de. <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/La%20auditoria%20del%20sistema%20humano.pdf>
- Real Academia de La Lengua Española (2018). Definición de Satisfacción. Recuperado de. <https://dle.rae.es/?id=XLJpCxx>
- Razali, N. & Wah, Y. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorovsmirmov, lilliefors and Anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33. Recuperado de: [ns\\_of\\_Shapiro-Wilk\\_Kolmogorov-Smirnov\\_Lilliefors\\_and\\_Anderson\\_Darling\\_Tests](#)
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez L. (2012). Rotación de personal, barrera para una planeación estratégica efectiva. *Revista de Divulgación Científica Ciencia Cierta*. 10(32),4-7
- Rodríguez J, Ortiz J. Vera G., entre otros (2016). Satisfacción y Rotación Laboral en personal de empresas Minera de Arequipa y Cusco. (Tesis de Maestría, Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de. <https://core.ac.uk/download/pdf/84049791.pdf>
- Roja F. (1995). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes de los trabajadores sanitarios de un área de Madrid-España. Recuperado de.

[http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos\\_propios/resp/revista\\_cdrom/VOL69/69\\_6\\_487.pdf](http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf)

- Taylor, F. (1911). Principles of scientific management. Nueva York: Harper and Bros Publishers.
- Vallejo Yampuezan, D.F, Baquero Naranjo, Y.D. (2014). *Satisfacción Laboral y su relación con la rotación de personal en los guardias de seguridad en la empresa Vicosá Cia-Ltda-Ecuador*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3661>
- Veloz Ortiz, L.E. (2015). *La rotación de personal y la productividad de los colaboradores de automotores Cumandá de la ciudad de Ambato- Ecuador*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12790/1/FCHE-PSIC-93.pdf>

**ANEXO 1:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO DE LA TESIS:	<b>Satisfacción laboral y la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima, 2019.</b>
---------------------	---

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Existe relación entre la satisfacción laboral con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?	Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	La satisfacción laboral se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	<p><b>VI:</b> Satisfacción laboral</p>	<p>1. Significación de Tarea 2. Condiciones de trabajo 3.Reconocimiento personal y/social 4.Beneficios Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque Cuantitativo: Ya que se analiza el comportamiento del objeto de estudio a partir de datos numéricos y en base a estudios probabilísticos.</li> <li>• Alcance correlacional: Tiene el objetivo de medir la relación entre las dos variables a estudiar; Satisfacción y Rotación Laboral.</li> <li>• Tipo de investigación Aplicada: Durante la investigación científica se busca convertir el conocimiento práctico y útil para la civilización.</li> <li>• Diseño no experimental: Se relatan los hechos tal y como se observan, sin manipular las variables</li> <li>• Unidad de análisis: Empresa de publicidad</li> </ul>
			<p><b>VD:</b> Rotación de Personal</p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p>1. Internos 2. Externos</p>	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
¿Existe relación entre la significación de tareas en el trabajo con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?	Determinar si la significación de tareas en el trabajo se relaciona con rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	La significación de tareas en el trabajo se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	VI: Satisfacción laboral	1. Significación de tareas 2. Condiciones de Trabajo 3.Reconocimiento personal y/o social 4.Beneficios económicos	Encuesta de Rotación de Personal  Encuesta de Satisfacción de personal
¿Existe relación entre las condiciones de trabajo con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?	Determinar si las condiciones de trabajo se relacionan con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.		VD: Rotación de Personal	1. Dimensión Interna 2. Dimensión Externa
¿Existe relación entre el reconocimiento personal y/o social con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?	Determinar si el reconocimiento personal y/o social se relaciona con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	El reconocimiento personal y/o social se relaciona significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.			
¿Existe relación entre los beneficios económicos con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima?	Determinar si los beneficios económicos se relacionan con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.	Los beneficios económicos se relacionan significativamente con la rotación de personal en una agencia de publicidad en Lima.			

**Anexo 2:**

**TASA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD EN LIMA, 2019**

El siguiente resultado obtenido, fue proporcionado por la propia empresa durante el año en mención.

$$I.R.P. = \frac{E - S}{PE} \times 100$$

IRP: Índice de Rotación de Personal

E: Entradas

S: Salidas

PE: Personal Activo

$$(58-35) \times 100 / 100 = 23\%$$

### Anexo 3:

## Instrumento de recopilación de datos

### CUESTIONARIO

Estimado Sr. (Sra). (Srta.)

El presente cuestionario pretende recoger información para fines netamente académicos, la información obtenida es estrictamente confidencial, por lo tanto, considere absolverlas con total sinceridad y claridad.

En ese sentido, agradeceré complete y marque los siguientes datos demográficos:

<b>Edad:</b> _____	<b>Sexo:</b> ( ) Femenino ( ) Masculino	<b>Área donde labora:</b>
<b>Tiempo laborado en la Agencia:</b>	( ) menos de 1 año	( ) ATL
( ) 1 años - 2 años	( ) 3 años - 4 años	( ) Retail
( ) 3 años - 4 años	( ) 4 a más	( ) Digital
		( ) Planning
		( ) Producción
		( ) Pos producción
		( ) Arte final
		( ) Pre prensa
		( ) Administración

A continuación, se plantean situaciones y preguntas; según su percepción personal coloque una (x) en la opción que considere adecuada (ambas hojas)

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

<b>Variable 2: Rotación de Personal</b>					
	Total Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
1. ¿Qué tan de acuerdo está con su salario?					
2. Tengo muchas posibilidades de que aumenten el sueldo					
3. Mi actual salario cubre mis necesidades básicas					
4. Los salarios en la agencia son equitativos					
5. Una de las razones por las cuales permanezco en la agencia, es la buena relación que mantengo con mi jefe					
6. ¿Considera que su jefe tiene mal carácter?					
7. La relación con mi jefe, influye en mi trabajo					
8. Con frecuencia trabajo más de ocho horas					
9. ¿Está de acuerdo con el horario de trabajo?					
10. Suelo llevar trabajo a casa					
11. Con frecuencia termino mis labores dentro de mi horario de trabajo					
12. Mi trabajo es muy monótono, si permanezco así no podré crecer profesionalmente					
13. Las labores que realizo son de mi competencia					
14. La agencia me brinda las comodidades necesarias para realizar mi trabajo					
15. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo					
16. Me es fácil transportarme hacia la agencia					
17. Con frecuencia llego temprano a la agencia					
18. La agencia se encuentra en un lugar bastante céntrico					
19. Durante mi descanso médico, la agencia evita enviarme trabajo a casa.					
20. La agencia me brinda facilidades para asistir para asistir a mis citas médicas.					
21. Renunciaría a mi trabajo por darle prioridad a mis estudios					
22. ¿Está de acuerdo con las capacitaciones que brinda la empresa?					
23. La agencia aseguraría mi permanencia costeándome parcial o totalmente mis estudios?					
24. ¿Está de acuerdo con las utilidades/aguinaldo, que la empresa le brinda?					
25. Los retos laborales que asumo actualmente cumplen con mis expectativas					
26. Mi permanencia en la empresa estaría asegurada, si la agencia le brindara mayores beneficios a mi familia.					
27. Considero que es más importante el cargo que ocupe, que el salario que recibo.					

¡Gracias por tu participación!

#### Anexo 4:

#### Confiabilidad y validez del instrumento Rotación de Personal (Romero, 2019)

##### Validez:

La validez es definida como el grado en que una prueba mida lo que tiene que medir, se demostró la validez de constructo del cuestionario; a través del análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de establecer cuál sería la estructura factorial que existía en la prueba con los datos. El análisis factorial exploratorio fue realizado sobre la base del procedimiento de los componentes principales, utilizándose el método de rotación oblicua Promax.

Tabla 9

Matriz de correlaciones de las preguntas con los indicadores del cuestionario rotación de personal

Pgtas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
R1								0,768
R2						0,732		
R3					0,606			
R4	0,577							
R5			0,623					
R6				0,406				
R7				0,503				
R8					0,312			
R9					0,292			
R10						0,556		
R11		0,306						
R12				0,597				
R13		0,699						
R14		0,699						
R15			0,696					
R16							0,479	
R17		0,220						
R18		0,406						
R19			0,610					
R20		0,572						
R21		0,516						
R22	0,715							
R23							0,675	
R24						0,211		
R25	0,497							
R26								0,471
R27				0,266				
% de Varianza	9,08%	8,16%	7,81%	6,52%	6,21%	5,53%	5,13%	4,77%

Método Extracción: Análisis componentes principales

Método de rotación: Promax con normalización de Kaiser

\*  $p < 0,05$

n = 100

Los resultados de la tabla 1, muestran la existencia de ocho indicadores relevantes, lo que permite explicar el 53,21% de la varianza total.

Tabla 10

Estructura factorial encontrada en los indicadores del cuestionario rotación de personal.

Dimensiones	Preguntas
Incentivos laborales	4,22,25
Condiciones laborales	11,13,14,17,18,20,21
Satisfacción con el puesto de trabajo	5,15,19
Relación con los jefes	6,7,12,27
Jornada laboral	3,8,9
Mejores oportunidades	10,24
Estudios y asuntos personales	16,23
Salarios	1,26

### Confiabilidad:

Tabla 11

Confiabilidad para el indicador I: Incentivos Laborales

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P4: Los salarios en la agencia son equitativos	2,34	1,01	0,33
P22: ¿Está de acuerdo con las capacitaciones que brinda la empresa?	3,98	0,94	0,39
P25: Los retos laborales que asumo actualmente cumplen con mis expectativas	3,82	0,98	0,26
Alfa de Cronbach = 0,51			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 3, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,26 y 0,39, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,51. En consecuencia, los ítems 4, 22 y 25 confirman la confiabilidad *para* el Indicador I.

Tabla 12  
Confiabilidad para el Indicador II: Condiciones Trabajo

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P11:Con frecuencia termino mis labores dentro de mi horario de trabajo	2,57	1,26	0,18
P13:Las labores que realizo son de mi competencia	3,59	1,03	0,43
P14:La agencia me brinda comodidades necesarias para realizar mi trabajo	3,61	0,88	0,32
P17:Con frecuencia llego temprano a la agencia	3,36	1,07	0,13
P18:La agencia se encuentra en un lugar bastante céntrico	3,51	0,86	0,29
P20:La agencia me brinda facilidades para asistir a mis citas médicas	4,12	0,88	0,24
P21:Renunciaria a mi trabajo para darle prioridad a mis estudios	2,03	0,89	0,33
Alfa de Cronbach = 0,51			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 4, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,18 y 0,43, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,51. En consecuencia, los ítems 11, 13, 14, 17, 18, 20 y 21 confirman la confiabilidad para el indicador II.

Tabla 13  
Confiabilidad para el indicador III: Satisfacción con el puesto de Trabajo

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P5:Una de las razones por las cuales permanezco en la agencia, es la buena relación que mantengo con mi jefe	3,66	0,90	0,24
P15:Estoy satisfecho con el trabajo que realizo	4,02	0,70	0,40
P19:Durante mi descanso médico, la agencia evita enviarme trabajo a casa	3,71	0,84	0,30
Alfa de Cronbach = 0,48			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 5, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,24 y 0,40, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,48. En consecuencia, los ítems 5, 15 y 19 confirman la confiabilidad para el indicador III.

Tabla 14  
Confiabilidad para el indicador IV: Relación con los jefes

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P6: ¿Considera que su jefe tiene mal carácter?	2,26	0,91	0,13
P7: La relación con mi jefe, influye en mi trabajo	3,86	0,88	0,14
P12: Mi trabajo es muy monótono, si permanezco así no podré crecer profesionalmente	2,12	0,91	0,26
P27: Considero que es más importante el cargo que ocupe, que el salario que recibo	2,47	1,20	0,19
Alfa de Cronbach = 0,33			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 6, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,13 y 0,26, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,33. En consecuencia, los ítems 6, 7, 12 y 27 confirman la confiabilidad para el indicador IV.

Tabla 15  
Confiabilidad para el indicador V: Jornada Laboral

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P3: Mi actual salario cubre mis necesidades básicas	3,14	0,85	0,17
P8: Con frecuencia trabajo más de 8 horas	2,65	1,23	0,14
P9: ¿Está de acuerdo con el horario de trabajo?	4,27	0,71	0,10
Alfa de Cronbach = 0,24			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 7, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,10 y 0,17, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,24. En consecuencia, los ítems 3, 8 y 9 confirman la confiabilidad para el indicador V.

Tabla 16  
Confiabilidad para el indicador VI: Mejores Oportunidades

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P10:Suelo llevar trabajo a casa	1,89	0,94	0,12
P24:¿Está de acuerdo con las utilidades/aguinaldo, que la empresa le brinda?	3,72	0,68	0,12
Alfa de Cronbach = 0,21			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 8, se aprecia que las correlaciones ítem-total es igual a 0,12 con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,21. En consecuencia, los ítems 10 y 24 confirman la confiabilidad para el indicador VI.

Tabla 17  
Confiabilidad para el indicador VII: Estudios y Asuntos Personales

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P16:¿ Me es fácil transportarme hacia la agencia ?	2,26	0,91	0,23
P23:¿La agencia aseguraría mi permanencia costeándome parcial o totalmente mis estudios?	2,75	1,12	0,23
Alfa de Cronbach = 0,37			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 9, se aprecia que las correlaciones ítem-total es igual a 0,23, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,37. En consecuencia, los ítems 6 y 23 confirman la confiabilidad para el indicador VII.

Tabla 18

### Confiabilidad para el indicador VIII:Salarios

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P1:¿Qué tan de acuerdo está con su salario?	3,06	1,25	0,18
P26:Mi permanencia en la empresa estaría asegurada, si la agencia le brindara mayores beneficios a mi familia	2,32	1,13	0,18
Alfa de Cronbach = 0,30			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 10, se aprecia que las correlaciones ítem-total es igual a 0,18, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,30. En consecuencia, los ítems 1 y 26 confirman la confiabilidad para el indicador VIII.

Tabla 19  
Confiabilidad generalizada para el instrumento Rotación de Personal

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
Incentivos laborales	10,14	2,08	0,42
Condiciones laborales	22,79	3,48	0,35
Satisfacción con el puesto de trabajo	11,39	1,72	0,25
Relación con los jefes	10,71	2,27	0,27
Jornada laboral	10,06	1,80	0,29
Mejores oportunidades	5,61	1,23	0,24
Estudios y asuntos personales	5,74	1,76	0,38
Salarios	5,38	1,82	0,22
Alfa de Cronbach = 0,51			

\*p < 0,01  
n = 100

El análisis generalizado muestra correlaciones significativas en los indicadores, varían entre 0,22 y 0,42; el alfa de Cronbach fue de 0,51 con lo que se concluye que los indicadores son confiables.

En conclusión, la estructura factorial encontrada en el modelo propuesto ha demostrado la presencia de ocho indicadores independientes entre sí, que cumplen con la definición conceptual propuesta según la teoría de Chiavenato y que además

presenta validez y confiabilidad, es importante mencionar que se eliminó la pregunta 2 por no pasar los niveles de confiabilidad.

El análisis de los datos de la presente investigación se realizó en base a la escala total con puntuaciones T propuesta por la autora de la tesis.

## Anexo 5:

### Confiabilidad y validez del instrumento Satisfacción de personal

Tabla 20

Confiabilidad para el indicador I: Significación de tareas

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P3:Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	4,12	0,81	0,23
P4:La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	4,06	0,83	0,17
P18:Me complace los resultados de mi trabajo	3,79	0,90	0,17
P21:Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	3,31	1,36	0,21
P22:Me gusta el trabajo que realizo	4,06	0,93	0,17
P25:Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	4,24	0,89	0,25
P26:Me gusta la actividad que realizo	4,07	1,01	0,15
Alfa de Cronbach = 0,31			

\*p < 0,05  
n = 100

En la tabla 12, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,15 y 0,25, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,31. En consecuencia, los ítems 3, 4, 18, 21, 22, 25 y 26 confirman la confiabilidad para el indicador I: Significación de tareas.

Tabla 21

## Confiabilidad para el indicador II: Condiciones de Trabajo

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P1:La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores	3,44	1,02	0,20
P8:El ambiente donde trabajo es confortable	3,64	1,04	0,21
P12:Me disgusta mi horario	4,42	0,86	0,19
P14:Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo	4,15	0,69	0,10
P15:La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	3,08	1,26	0,15
P17:El horario de trabajo me resulta incómodo	4,31	0,72	0,17
P20:En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo	4,07	0,98	0,27
P23:Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	3,70	0,95	0,20
Alfa de Cronbach = 0,30			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 13, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,10 y 0,27, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,30. En consecuencia, los ítems 1, 8, 12, 14, 15, 17, 20 y 23 confirman la confiabilidad para el el indicador II: Condiciones de Trabajo

Tabla 22  
Confiabilidad para el indicador III: Reconocimiento personal y/o Social

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P6:Siento que recibo de parte de la empresa “mal trato”	4,07	0,77	0,18
P11:Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	4,21	0,70	0,19
P13:Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	4,28	0,78	0,21
Alfa de Cronbach = 0,34			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 14, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,18 y 0,21, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,34. En consecuencia, los ítems 6, 11 y 13 confirman la confiabilidad para el para el indicador III: Reconocimiento personal y/o Social

Tabla 23  
Confiabilidad para el indicador IV: Beneficios Económicos

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
P2:Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	3,43	0,92	0,13
P5:Me siento mal con lo que gano	3,54	1,29	0,20
P9:El sueldo que tengo es bastante aceptable	3,35	1,00	0,29
Alfa de Cronbach = 0,34			

\*p < 0,01  
n = 100

En la tabla 15, se aprecia que las correlaciones ítem-total varían entre 0,13 y 0,29, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,34. En consecuencia, los ítems 2, 5 y 9 confirman la confiabilidad para el indicador IV: Beneficios Económicos

Tabla 24  
Confiabilidad generalizada para el instrumento Satisfacción Laboral

Preguntas	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total
Significación de tareas	27,65	3,01	0,41
Condiciones de Trabajo	30,81	3,02	0,41
Reconocimiento personal y/o Social	12,56	1,48	0,34
Beneficios Económicos	10,32	2,14	0,16
Alfa de Cronbach = 0,52			

\*p < 0,01  
n = 100

El análisis generalizado muestra correlaciones significativas en los indicadores, varían entre 0,16 y 0,41; el alfa de Cronbach fue de 0,52 con lo que se concluye que los indicadores son confiables.

Tabla 25

Matriz de correlaciones de las preguntas con los factores del cuestionario de satisfacción laboral

Pgtas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
P3	0,26			
P4	0,27			
P18	0,34			
P21	0,62			
P22	0,44			
P25	0,45			
P26	0,70			
P1		0,47		
P8		0,52		
P12		0,39		
P14		0,27		
P15		0,44		
P17		0,27		
P20		0,59		
P23		0,41		
P6			0,22	
P11			0,49	
P13			0,61	
P2				0,52
P5				0,70
P9				0,35
% de Varianza	10,49%	9,35%	8,52%	8,44%

Método Extracción: Análisis componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser

\* p < 0,05  
n = 330

Los resultados de la tabla 17, muestran la existencia de cuatro factores relevantes, lo que permite explicar el 36,80% de la varianza total.

Tabla 26

Estructura factorial encontrada en los indicadores del cuestionario rotación de personal.

Dimensiones	Preguntas
Significación de las tareas	3, 4, 18, 21, 22, 25, 26
Condiciones de trabajo	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23
Reconocimiento personal y/o social	6, 11, 13
Beneficios económicos	2, 5, 9

En conclusión, la estructura factorial encontrada en el modelo propuesto por Palma (2006) ha demostrado la presencia de cuatro factores dependiente entre sí, que cumplen con la definición conceptual y que además presenta validez y confiabilidad, es importante mencionar que se eliminaron las preguntas 7, 10, 16, 19, 24, y 27 por no pasar los niveles de confiabilidad.

El análisis de los datos de la presente investigación se realizó en base a la escala total con puntuaciones T propuesta por la autora del instrumento Palma.